



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALMIR FARIAS MARTINS**

**O papel da cultura organizacional  
“Milícia de Bravos” na ocorrência  
do Assédio Moral – um estudo na  
Polícia Militar da Bahia**

**Salvador  
2006**

**VALMIR FARIAS MARTINS**

**O papel da cultura organizacional “Milícia de Bravos” na ocorrência do Assédio Moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Sônia Regina Pereira Fernandes

**Salvador  
2006**

Escola de Administração - UFBA

M385 *Martins, Valmir Farias.*

*O papel da cultura organizacional “Milícia dos Bravos” na ocorrência do assédio moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia. / Valmir Farias Martins – 2006.*

*167 f.*

*Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra<sup>a</sup>. Sônia Regina Pereira Fernandes.*

*Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2006.*

*1.Cultura organizacional. 2. Assédio no ambiente de trabalho. 3. Assédio – Aspectos morais e éticos. I. Fernandes, Sônia Regina Pereira. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.*

CDD – 302.35

***À memória do miliciano Claudemiro Góes, que, nos idos de trinta, entrou civil no quartel para procurar um amigo e saiu soldado; durante quarenta anos serviu de praça à oficial, combatendo com bravura no sertão e nas cidades; lutou, viveu e venceu anonimamente, mas junto com tantos outros legitimou a verdadeira “Milícia de Bravos”.***

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela fonte de inspiração; aos pais, pelo exemplo e resignação; e à família, pela minha mais pura dedicação.

À família FBB, pois, para o que mais poderia dedicar-me, senão por toda uma vida à educação.

À Polícia Militar da Bahia, onde também um dia cruzei os seus portões; entrei talvez o mais civil de todos, porém saí mais miliciano do que muitos.

Aos Exm<sup>os</sup> Srs. CEL PM Antônio Santana e Wilson Dutra, Comandante e Subcomandante Geral da Polícia Militar da Bahia, pelo apoio e abertura irrestrita para esta pesquisa.

Ao amigo Diretor do DQPDT, CEL PM Raimundo Nonato de Oliveira Aranha, e toda a equipe do departamento, pelo incentivo, apoio incondicional e confiança na consolidação deste trabalho.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Sônia Regina, que, de forma sábia, conduziu pacientemente a construção desta pesquisa.

Muito Obrigado!

## RESUMO

O Assédio Moral é um fenômeno que se manifesta no mundo do trabalho contemporâneo, apesar de sempre ter existido no universo das relações ocupacionais. Concebe-se através de atos sistêmicos, nocivos e repetitivos que atingem a moral do trabalhador e que podem trazer conseqüências a sua saúde. Este estudo analisou a ocorrência do Assédio Moral na Polícia Militar do Estado da Bahia – PMBA, e de suas principais conseqüências na Corporação. De forma específica, buscou-se identificar os fatores organizacionais de propensão ao assédio e associá-los a produção do desgaste psico-emocional. Trata-se de uma pesquisa descritiva tipo estudo de casos. Foi realizada num contexto de trabalho funcional-público militar e desenvolvida em duas etapas interligadas. Na primeira etapa, foi realizado o levantamento de dados mediante a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, o que proporcionou o estudo teórico e a descrição da Cultura Organizacional da Corporação. Na segunda etapa, optou-se pela abordagem empírica mediante o estudo de cinco casos ilustrativos de Assédio Moral ocorridos na PMBA, que foram selecionados a partir de um universo de cinquenta casos junto a Corregedoria, a Auditoria Militar, a Justiça Comum e a Junta Militar de Saúde. Como critérios para seleção dos casos ilustrativos, foram considerados a repercussão interna, a intensidade dos distúrbios psico-emocionais, a disponibilidade de informações e as possibilidades de acesso aos envolvidos. Assim, foram analisadas peças e demais documentos processuais, além de entrevistas com os envolvidos. Os resultados apontaram que a Cultura Organizacional da Polícia Militar da Bahia, denominada historicamente de “Milícia de Bravos”, reúne elementos que podem constituir uma propensão para o Assédio Moral, tais como o caráter militar e funcional público, as condições inadequadas de trabalho, o desgaste psico-emocional e a inexistência de regulação, o que promove conseqüências negativas à sua rotina ocupacional. 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, Gestão do Trabalho.**

## ABSTRACT

Moral harassment is a phenomenon that manifests in the world of contemporary work, although it always has existed in the context of job relations. It is conceived through a repetitive and harmful acts that affect the moral of the worker and can inflict damage to their health. This study analyzed the occurrence of the Moral harassment in the Military Police of State of Bahia - PMBA, and its main consequences to the Corporation. This dissertation claims that Organizational factors contribute to the increase of the harassment and associate their causes with the "burn out" pervading job places and affecting employee relations. A descriptive research is used as a base for a study case. This study case was developed in a public-military job context and analyzed in a two related stages. In the first stage, a data-collecting investigation was realized through a bibliographic and documentary research. Its findings provided a theoretical study and a deep and critical understanding of PMBA Corporation Culture. In the second stage, an empirical approach was chosen from the study of five illustrative cases of Moral harassment that took place in the Military Police of State of Bahia. All the cases have been selected from a list of fifty cases obtained from the Military Auditorship, the Common Justice and the Military Meeting of Health. The internal repercussion of the employee harassment, the intensity of the psycho-emotional "burn out" suffered from employees, the availability of information in the organization and the access to the involved ones were used as a criteria and base for selection. Besides that, documents probation have been scrutinized and interviews have been conducted with the parts involved. The findings have pointed that the corporation culture of the Military Police of the State of Bahia, known as "Military service of Brave", congregates elements that can constitute a stimulation for a Moral harassment environment such as the public military character of their activities, the inadequate conditions of their work, the psycho-emotional consuming and the inexistence of activities regulation, bringing negative consequences to a job routine. Finally, due to the results obtained from this research and the limits of this inquiry, it is suggested that a further study should be applied so a broaden perspective can be developed.

Keywords: Moral harassment, Organizational Culture, Management, Job relations.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....   | 09        |
| LISTA DE TABELAS.....   | 10        |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....   | 11        |
| <b>1</b> <b><u>INTRODUÇÃO</u></b> .....   | <b>12</b> |
| <b>2</b> <b><u>ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL</u></b> .....                                 | <b>19</b> |
| 2.1 <b>ÉTICA E VALORES NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....   | <b>19</b> |
| 2.2 <b>ÉTICA NO FUNCIONALISMO PÚBLICO</b> .....   | <b>25</b> |
| 2.3 <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>3</b> <b><u>O ASSÉDIO MORAL</u></b> .....  | <b>34</b> |
| 3.1 <b>CONCEPÇÃO</b> .....  | <b>34</b> |
| 3.2 <b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL</b> .....                                | <b>37</b> |
| 3.2.1 <b>ASSEDIADORES E VÍTIMAS</b> .....   | <b>38</b> |
| 3.2.2 <b>CONSEQÜÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL</b> .....   | <b>45</b> |
| 3.3 <b>ASPECTOS LEGAIS DO ASSÉDIO MORAL</b> .....   | <b>50</b> |
| 3.3.1 <b>ASSÉDIO MORAL NO DIREITO COMPARADO</b> .....                                       | <b>51</b> |
| 3.3.2 <b>ASSÉDIO MORAL NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA</b> .....                                   | <b>56</b> |
| 3.3.2.1 <b>Regulação do Assédio Moral nas Organizações Privadas</b> .....                   | <b>59</b> |
| 3.3.2.2 <b>Regulação do Assédio Moral nas Organizações Públicas</b> .....                   | <b>62</b> |
| <b>4.     <u>DELIMITAÇÃO DO OBJETO, HIPÓTESE CENTRAL E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO</u></b> ..... | <b>68</b> |
| 4.1 <b>DELIMITAÇÃO DO OBJETO</b> .....  | <b>68</b> |
| 4.1.1 <b>OBJETIVOS</b> .....  | <b>69</b> |
| 4.1.2 <b>HIPÓTESE CENTRAL</b> .....   | <b>69</b> |
| 4.2 <b>VARIÁVEIS DE ESTUDO</b> .....  | <b>71</b> |
| 4.3 <b>ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS</b> .....  | <b>73</b> |
| 4.3.1 <b>ETAPA 1</b> .....  | <b>73</b> |
| 4.3.2 <b>ETAPA 2</b> .....  | <b>74</b> |
| 4.3.2.1 <b>Amostra</b> .....  | <b>75</b> |
| 4.3.2.2 <b>Coleta de Dados e Instrumentos</b> .....   | <b>76</b> |
| 4.3.2.3 <b>Análise de Dados</b> .....   | <b>77</b> |
| <b>5. <u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u></b> .....   | <b>78</b> |
| 5.1 <b>O CASO PMBA: ESTUDO DOCUMENTAL</b> .....   | <b>78</b> |
| 5.1.1 <b>O ETHOS MILITAR</b> .....  | <b>79</b> |
| 5.1.2 <b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONSOLIDAÇÃO DA PMBA</b> .....                                | <b>85</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 5.1.2.1    | O Paradoxo da Formação Humana: Aspectos Históricos.....   | 91         |
| 5.1.2.2    | Modelo Organizacional: do Patrimonialismo ao Gerencialismo.....   | 95         |
| 5.1.2.3    | Trabalho, Vitimização e Desgaste Psico-Emocional do Policial Militar.....   | 100        |
| <b>5.2</b> | <b>ASSÉDIO MORAL E A PMBA: ESTUDO EMPÍRICO.....</b>   | <b>108</b> |
| 5.2.1      | O ESTUDO DE CASOS.....  | 109        |
| 5.2.2      | COMENTANDO OS CASOS ILUSTRATIVOS.....   | 113        |
| <br>       |   |            |
| <b>6.</b>  | <b><u>COMENTÁRIOS FINAIS</u>.....</b>   | <b>129</b> |
|            | <br><b><u>REFERÊNCIAS</u>.....</b>  | <b>135</b> |
|            | <br><b><u>APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO DO COMANDO GERAL DA PMBA PARA A PESQUISA</u>.....</b>                                  | <b>147</b> |
|            | <br><b><u>APÊNDICE B - PAUTAS DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA</u>.....</b>   | <b>150</b> |
|            | <br><b><u>APÊNDICE C - COMPARATIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DE CARGA HORÁRIA DO CFOPM</u>.....</b>                                | <b>151</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO A - MÉTODO DE ASSÉDIO MORAL - LISTA DE ATITUDES HOSTIS DIVIDIDAS EM QUATRO CATEGORIAS</u>.....</b>        | <b>153</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO B - PERCENTUAIS COMPARATIVOS DA TIPOLOGIA DOS SINTOMAS DE ASSÉDIO MORAL EM RELAÇÃO AO GÊNERO</u>.....</b> | <b>155</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO C - PRINCIPAIS CASOS DE ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO PRIVADO</u>.....</b>                                      | <b>158</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO D - PRINCIPAIS CASOS DE ASSÉDIO MORAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</u>.....</b>                             | <b>161</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO E - DECRETO DE CRIAÇÃO DA PMBA</u>.....</b>   | <b>162</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO F - MATRIZ CURRICULAR NACIONAL - FORMAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA</u>.....</b>                               | <b>163</b> |
|            | <br><b><u>ANEXO G - COMPARATIVO E QUANTITATIVO DE VITIMIZAÇÃO DE POLÍCIAS MILITARES</u>.....</b>                          | <b>166</b> |

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Diagrama de estudo do contexto organizacional.

Quadro 1: Resumo do 1º Caso.

Quadro 2: Resumo do 2º Caso.

Quadro 3: Resumo do 3º Caso.

Quadro 4: Resumo do 4º Caso.

Quadro 5: Resumo do 5º Caso.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Distribuição comparativa de disciplinas do CFOPM.

Tabela 2: Vitimização de policiais militares assassinados em Salvador por tempo de serviço da vítima entre 1998 e 2002.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| ABNT    | Associação Brasileira de Normas Técnicas                          |
| APMBA   | Academia de Polícia Militar da Bahia                              |
| CFOPM   | Curso de Formação de Oficiais Policias Militares                  |
| CCB     | Código Civil Brasileiro   |
| CLT     | Consolidação das Leis do Trabalho                                 |
| CME     | Coordenação de Missões Especiais                                  |
| CPB     | Código Penal Brasileiro   |
| CPM     | Código Penal Militar Brasileiro                                   |
| DQPDT   | Departamento de Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico |
| EPMB    | Estatuto dos Policiais Militares da Bahia                         |
| IGPM    | Inspetoria Geral das Polícias Militares do Brasil                 |
| NBR     | Norma Brasileira  |
| OIT     | Organização Internacional do Trabalho                             |
| OMS     | Organização Mundial de Saúde                                      |
| PDRE    | Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado                    |
| PLANASP | Plano Nacional de Segurança Pública                               |
| PMBA    | Polícia Militar da Bahia  |
| SAI     | Social Accountability International                               |
| SENASP  | Secretaria Nacional de Segurança Pública                          |

## **1 INTRODUÇÃO**

Desde os primórdios das relações de trabalho, a história registra a exploração do homem pelo seu semelhante, em estruturas sociais de dominação que marcaram a rotina ocupacional do ser humano. Em sucessivos momentos históricos, encontramos o registro de atividades profissionais que visavam alcançar objetivos, otimizar lucros e gerar rentabilidade, em detrimento do bem-estar do trabalhador. À medida que as condições de trabalho se desdobraram em sociedades democráticas, as formas de dominação evoluíram para mecanismos de exploração, mantendo-se a velha rotina do explorador e do explorado, característica das sociedades desiguais.

Em tempos mais recentes, o trabalho humano se constituiu um princípio previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948). Por sua vez, a saúde emergiu como direito social e elementar para a ordem social e econômica, prescrito na Constituição brasileira (BRASIL, 1998), e constituída mundialmente como um estado pleno de bem estar físico, mental e social, perpassando, inclusive, o universo do trabalho, de onde a saúde ocupacional e a segurança do trabalhador emergiram como direitos fundamentais, sob a tutela do Estado e sob a vigilância das organizações e da sociedade.

O princípio que se sustenta dentro da nova ordem e da organização do trabalho é o da preocupação não só com a saúde do trabalhador, mas com toda a sua qualidade de vida, incluindo a valorização da pessoa humana e de sua satisfação pessoal, profissional e social. Tal perspectiva emana do entendimento de que a qualidade de vida é um princípio fundamental para a organização do trabalho, pois promove a

motivação, a satisfação e, por conseguinte, a elevação da produtividade do trabalhador.

As mudanças sociais contemporâneas não trouxeram apenas adventos e conquistas, pois, as relações de trabalho se tornaram mais complexas, competitivas e acirradas, em decorrência, principalmente, de alterações na dinâmica ocupacional, das políticas neoliberais e da globalização. Com base em dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) (*apud* HIRIGOYEN, 2001), as perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas. Elas podem vir a ser consideradas as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominarão as depressões, as angústias e os desgastes psicológicos e emocionais decorrentes do acirramento das relações interpessoais no ambiente ocupacional. Trata-se da precarização das condições de trabalho, aliadas ao aumento da jornada e à escassez de emprego, comprometendo os direitos sociais conquistados e o bem estar humano no ambiente ocupacional.

Nesse contexto, surge o fenômeno denominado de “Assédio Moral”, hoje conhecido e estudado em todo o mundo, como fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica, a competição predatória e a opressão nas relações interpessoais. O assédio pode ser visto como um ato contínuo que fere a moral alheia, através de palavras, de gestos e de atos que venham a trazer dano à integridade física ou psíquica de uma pessoa, dentro de um contexto de degradação do ambiente de trabalho. Daí o processo de vitimização, como ato decorrente da violência<sup>1</sup>, que tanto pode ser física quanto moral. Dessa forma, não pode haver vitimização sem que haja um ato violento precedente.

---

<sup>1</sup> Do latim *violentia*. Significa “constrangimento físico ou moral” (FERREIRA, 1998).

Principalmente no Brasil, as relações sociais de trabalho não foram acompanhadas de regulação para coibir abusos e para mediar as novas realidades ocupacionais, tais como a sobrecarga, o aumento da jornada, o trabalho virtual, a intensificação das relações interpessoais, dentre outras. Na esfera penal, civil e trabalhista, ainda não houve aprovação de projetos de lei federais que tipificarão o assédio, denunciando sua ocorrência no âmbito nacional. A esfera administrativa e as empresas privadas também agem de forma tímida, à medida que não instruem e, tampouco, regulam preventivamente perante as novas rotinas, pois, a maioria das normalizações, dos manuais e das cartilhas surge quando se manifestam os primeiros conflitos judiciais e os conseqüentes prejuízos financeiros.

Essa falta de regulação poderá promover a ocorrência do fenômeno, o que se pode constatar nas notícias veiculadas na mídia e registradas em sites sobre o assunto, além dos registros nos portais da justiça brasileira. Tal situação já desperta a atenção das autoridades e da sociedade para a questão, fazendo surgir projetos de lei sobre o tema, regulações internas e grupos sociais mobilizados para coibir o fenômeno, principalmente em razão do prejuízo moral da vítima, o que gera desdobramentos psicossomáticos e acarreta prejuízos de caráter familiar, pessoal, empresarial e público, fora os encargos decorrentes da seguridade social.

As preocupações éticas e com o bem estar do indivíduo se manifestam também no serviço público. Aliás, há mais projetos de lei federais, estaduais e municipais que versam sobre a proibição do Assédio Moral nas repartições públicas do que normas e certificações que incidam na coibição do fenômeno na iniciativa privada, contudo,

a maioria dos projetos de lei ainda não foi aprovada. Tal preocupação decorre, inclusive, do próprio perfil do funcionalismo público nacional, patrimonialista e subserviente, além do que, acrescenta-se, o assédio moral no setor público pode ser mais duradouro em face da própria condição estável do funcionário público. Ainda no universo público, uma categoria de regime especial provavelmente tem mais elementos que contribuem para o cometimento do assédio: trata-se dos funcionários públicos militares, dentre os quais, os integrantes da Polícia Militar da Bahia (PMBA), instituição centenária conhecida como “Milícia de Bravos”, alusão histórica a sua cultura organizacional.

A pressuposição de que o Assédio Moral encontra ambiente fértil entre os milicianos em geral se explica, em primeiro lugar, pelo perfil funcional público, depois pela própria cultura militar, severa, hierárquica e disciplinada, onde atos danosos ao físico e ao psíquico humano podem ser considerados mera rotina, acrescentando-se que as condições de trabalho caracterizadas por fortes tensões e a propensão para um desgaste psicológico e emocional também contribuem para que tal fenômeno ocorra intramuros da Instituição; por outro lado, também não há mecanismos externos e internos que coíbam tal prática, como leis, regulamentos ou códigos de ética mais específicos, ou ainda uma formação profissional mais humanística. Por isso, considera-se que a cultura organizacional da PMBA é caracterizada por elementos que favorecem a ocorrência do Assédio Moral, tais como:

- o *Ethos* Militar, gerador de relações acirradas e agressivas;
- o Perfil Funcional Público, que promove relações subservientes e clientelistas;

- a inexistência de condições adequadas de trabalho, que gera a insatisfação, a insegurança e o desgaste psico-emocional;
- a ausência de marco regulatório e de princípios éticos consolidados para com o Assédio Moral no âmbito interno.

Dessa forma, se o Assédio Moral é considerado um comportamento maléfico e prejudicial ao ambiente de trabalho, por conseguinte, sua ocorrência na PMBA também traz implicações à saúde ocupacional da corporação, pois provoca conseqüentemente o afastamento de policiais militares que podiam estar servindo à sociedade, tratando-se de uma ocorrência que precisa ser analisada. Tal situação traz danos à prestação do serviço de segurança à comunidade baiana, principalmente, num momento de apelo nacional por segurança pública e de reestruturação organizacional das polícias militares do Brasil e dos currículos de formação dessas corporações.

Tendo em vista esta conjuntura, neste trabalho se estuda o fenômeno *in lide* dentro do contexto da PMBA, possibilitando ao alto comando da corporação o reconhecimento da existência do fenômeno e de suas conseqüências, bem como na adoção de medidas de caráter interno que regulem e coíbam os atos de Assédio Moral. Assim, pretende-se no corpo do trabalho sistematizar informações e dados sobre o tema, concentrando-se, principalmente, na análise do fenômeno no universo militar, pois, até o momento, não se tem notícia de outras pesquisas neste campo, visto que a maioria dos estudos foca a violência externa, sem se deter nas situações de violência interna nas corporações militares, sobretudo nas que trazem prejuízo à integridade moral.

Portanto, aqui são analisados os motivos que levam ao Assédio Moral na PMBA, buscando identificar os fatores organizacionais que podem ser associados à ocorrência dos atos de assédio na corporação. Busca-se de forma específica:

- caracterizar algumas ocorrências de Assédio Moral no âmbito geral e na PMBA;
- descrever nas situações selecionadas os fatores que promovem a ocorrência do Assédio Moral na PMBA;
- identificar as principais conseqüências do Assédio Moral para os assediados da PMBA;

A hipótese central deste estudo é que a cultura organizacional da PMBA favorece a ocorrência interna do Assédio Moral.

Para o desenvolvimento da pesquisa, o trabalho foi estruturado em seis partes, a começar desta introdução.

No Capítulo 2, faz-se revisão de literatura sobre a concepção da Ética e de sua contemporaneidade, passando pela questão da moral e dos valores no âmbito social e, por fim, pela interface da Cultura Organizacional.

No Capítulo 3, aborda-se a questão do Assédio Moral a partir da revisão da literatura nacional e estrangeira sobre o tema, apresentando a concepção, as principais características e a ocorrência do fenômeno no ambiente de trabalho, bem como

sobre aspectos legais do Assédio Moral no Brasil e no mundo, tanto no âmbito público quanto no privado.

No Capítulo 4, delimita-se o objeto, a hipótese central e o método de investigação, além de apresentar e de conceituar as variáveis da pesquisa, como, por exemplo, a questão do *ethos* militar, o perfil funcional público, as condições de trabalho na corporação e as condições de regulação, além dos procedimentos de coleta e análise de dados.

No Capítulo 5, são apresentados os resultados e a discussão dos dados obtidos e suas implicações, a partir do estudo documental e da abordagem empírica. O estudo documental analisa o surgimento e a evolução histórica da PMBA até os dias atuais, quanto às características gerais e ao perfil organizacional, tais como o *ethos* militar, a formação humana, o modelo de gestão organizacional e o trabalho na corporação, numa perspectiva descritiva da cultura organizacional da PMBA. A abordagem empírica passa pelo estudo de casos de assédio moral na instituição, confrontando com a hipótese central.

Os comentários finais apresentam as contribuições e os desdobramentos da investigação, com breves incursões sugestivas.

## **2 ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo, apresentamos as considerações teóricas sobre a concepção da ética e de sua contemporaneidade, passando pela questão da moral e dos valores no âmbito social e, por fim, no contexto do trabalho e da Cultura Organizacional. Como as condições complexas do trabalho na modernidade exigiram uma maior formalidade na sua organização, surgiram as instituições públicas e privadas voltadas para tal fim, definidas por Dias (2001, p. 179) como “[...] um ente social criado intencionalmente para conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais”. Da mesma forma que a sociedade dispõe de um conjunto de valores, as organizações surgidas no universo do trabalho também desenvolvem perfis axiológicos que compõem a sua Cultura Organizacional, como um sistema de referência interna e externa.

### **2.1. ÉTICA E VALORES NAS ORGANIZAÇÕES**

A ética surge para responder às questões resultantes das relações sociais em diversos contextos históricos, teorizando sobre as condutas e sobre o comportamento humano, num conjunto de fundamentos axiológicos que orienta nosso agir, como uma “[...] ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes”. (SÁ, 2001, p. 16). Por sua vez, os valores são crenças pessoais ou sociais, constituídas por motivos específicos e que expressam nossos sentimentos e propósitos perante a vida, constituindo-se na base de nossa conduta num universo específico: “Os valores desenvolvem um papel fundamental fornecendo um significado cognitivo às necessidades e transformando-as em metas e intenções

comportamentais”. (EREZ, 1997, p. 205 *apud* TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 299).

Assim, a ética e os valores são dialéticos e interligados, ou seja, condicionaram e foram condicionados por diversos momentos socioculturais que se transformaram no processo histórico da sociedade. Durante as Idades Antiga e Média, o paradigma era o bem supremo da vida humana, a felicidade, centrada na autoridade de Deus de onde emanavam as idéias, a origem e os fundamentos da vida. Já nos tempos modernos, surgiu a moral da pura razão e do puro dever que, depois, passa a se submeter aos interesses das classes dominantes, estabelecendo a primazia do interesse capitalista:

A moral que vigora em nossa sociedade baseia-se na **exploração do ser humano e no aviltamento da pessoa**. Não se preocupa em saber o que é bom para ele, e sim o que é benéfico ao processo produtivo, ao capital, em que o egoísmo e o culto do eu tornaram-se qualidades e sinônimos de progresso e de maturidade. (PASSOS, 2004, p. 27, grifo do autor).

Nessa conjuntura, a sociedade capitalista constituiu seus fundamentos em princípios que nem sempre vislumbravam o interesse comum, ou mesmo o bem estar humano, concentrando-se em fins particulares em ostensiva agressão ao princípio da coletividade. Tal fenômeno evoluiu para condições selvagens, em detrimento do fator humano que não conseguiu se constituir como força hegemônica, numa contradição que desafia e submete o homem, como afirma Adorno e Horkheimer (1985, p. 11): “[...] o que nos propuséramos era, de fato, nada menos do que descobrir porque a humanidade, em vez de entrar em um estado verdadeiramente humano, está se afundando em uma nova espécie de barbárie”.

A ética e os valores podem ser aplicados tanto no âmbito social quanto organizacional, tendo em vista que as organizações se constituem de grupos sociais, como afirma Passos (2004, p. 52): “[...] as organizações em geral e as empresas em específico são microestruturas sociais, partícipes da sociedade, também criam valores, escolhem caminhos, optam por uma forma de ser e de agir consciente ou inconsciente”. Na organização, portanto, a ética se constitui de um conjunto de princípios axiológicos que norteiam o comportamento humano, servindo de orientação a todos seus membros e como referencial de sua identidade perante a sociedade, como um conjunto sistêmico constituído de princípios valorativos.

Portanto, na condição de grupo social, a organização se submete ao paradigma dominante, num processo de construção onde os valores locais são construídos, inclusive, sob a influência dos valores sociais. A conjuntura axiológica não é física, como se composta de pessoas, de móveis, de estruturas e processos, mas abstrata, contudo, influencia e modela o todo de acordo com o momento sociocultural, atravessando todos os elementos constitutivos da organização:

[...] os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores ‘são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas’. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 291).

Decerto, o conjunto ético de uma empresa estará em processo constante de construção, na medida da sua adaptação ao meio e da sua integração interna, inclusive, com a interação de novos membros (DIAS, 2001). Trata-se de um processo de reflexão construtivo cotidiano para a orientação coletiva, contudo, submetendo-se sempre aos valores dominantes e inflexíveis, como afirma Leisinger

e Shmitt (2001, p. 22): “[...] a ética empresarial reflete sobre as normas e sobre os valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um bom agir”. Entretanto, a sistematização de valores que vai consubstanciar traz o perfil organizacional como elementos característicos de uma organização específica e que impõem a sua identidade perante a sociedade, determinando o que chamamos de cultura ou de *ethos* organizacional:

A partir desses valores cria-se um clima, um *ethos* organizacional que faz a empresa ser ao mesmo tempo igual e diferente das demais. Igual no que compartilha do culturalmente defendido no espaço e tempo, e diversa naquilo que caracteriza seus sujeitos, em especial quem a pensa e conduz. (PASSOS, 2004, p. 52).

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293), os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento de seus membros, como “[...] os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Dessa forma, a ética e os valores compõem a realidade organizacional, sendo que, à medida que se conjuguem de forma sistêmica, passam a constituir a cultura organizacional de uma empresa, não só como identidade social, como também orientação para o comportamento organizacional. Para Tamayo e Godin (1996, p. 63), por exemplo, “[...] não apenas o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional”.

Dentro do contexto social e organizacional, a ética e os valores podem emanar de dois processos: um formativo, que se desenrola educacionalmente desde a infância,

e outro informativo, através de programas de informação que podem ocorrer em qualquer fase da vida, consolidando na consciência humana e estabelecendo parâmetros morais de conduta. A norma, por sua vez, é a própria manifestação do poder coercitivo e se expressa em códigos para fins de coibir o desvio de conduta, se fazendo necessária na ausência de maior consolidação educativa de caráter ético, bem como de baixo capital social. Por outro lado, a ética e a norma se completam, pois, como afirma Silva (2005, p. 203), “A ética, por si só, pode se apresentar de forma isolada, fazendo ruir o seu detentor. A lei sem a consciência ética tende a ser ineficaz”. Portanto, a ética estabelece as bases sociais para a ação e eficácia da norma que, por sua vez, coibirá àqueles que não a respeitarem, através da repressão e do convencimento para sua obediência, sendo que, sem dúvida, o convencimento através de campanhas educativas e informativas é o caminho mais eficaz:

Desse modo, estamos vendo um argumento forte a favor do caminho da educação, da instrução, a fim de assegurar determinado perfil moral, quer seja social (sociedade em geral), quer seja particular, por exemplo, no serviço público. A educação seria mais eficiente porque trabalharia com a mudança da mentalidade, de modo que os indivíduos interiorizariam valores e passariam a se comportar de acordo com eles, mesmo quando não estivessem mais sob o domínio do referido “aparelho”, fosse ele escolar, familiar ou religioso. (PASSOS, 2004, p. 157).

Nos dias atuais, apesar da razão instrumental predominar na sociedade contemporânea, com a ciência e a técnica em primeiro plano, existe toda uma demanda social para a consolidação de um novo paradigma onde o ser humano deva ser o fim. Nesse sentido, políticas e movimentos eticistas, como o de responsabilidade social, começam a perpassar a realidade de várias organizações, mesmo porque o prejuízo decorrente de uma ação antiética atualmente é muito alto, como afirma Aguilar (1996, p. 15): “[...] o custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, das notícias desfavoráveis na empresa e dos prejuízos

nas relações com clientes. Muitas vezes a conseqüência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional.” Mesmo havendo crescimento do número de empresas que demonstram interesse em consolidar um perfil ético, há forte tensão entre a busca do lucro e a possibilidade de agir eticamente; contudo, a ética já se constitui um elemento estratégico dentro das empresas: “[...] como tal, a ética empresarial transforma-se em mais um elemento da administração do dia-a-dia, juntamente com as operações e estratégia competitiva”. (AGUILAR, 1996, p. 25).

Portanto, a ética, que é historicamente construída, passa a ocupar também um lugar de relevância dentro das organizações, se estabelecendo como um instrumento fundamental e estratégico para a gestão organizacional. Materializando-se através de códigos e políticas específicas, a ética prima pela conduta, conscientiza, educa e viabiliza o bem estar no trabalho, dentre outros fatores positivos fundamentais para promover um ambiente ocupacional saudável e legitimar a credibilidade social da organização.

## 2.2 ÉTICA NO FUNCIONALISMO PÚBLICO

Todo o patrimônio cultural herdado da colonização portuguesa constituiu no Brasil elementos da cultura ibérica que se perpetuaram ao longo da história. Ainda hoje, encontramos traços de um forte patrimonialismo que vêm se mantendo no perfil do funcionalismo público brasileiro, dificultando, inclusive, a transição para um modelo administrativo mais democrático. Chama-nos a atenção que esses elementos característicos do nosso ambiente de trabalho público aliados às constantes crises éticas e morais promovem a generalização do entendimento da sociedade quanto ao funcionário público, normalmente visto como moroso, descuidado e corrupto.

Tais condições se acentuam quando ocorre o empreguismo e o nepotismo que, sem dúvida, geram o descaso para com a coisa pública, agravada pela ausência de concepção correta quanto à distinção entre a *Res* pública e a *Res* privada, ou seja, a apropriação do bem público como se fosse privado. A ausência de tal consciência aliada ao baixo nível de capital social de nossa sociedade influencia negativamente o comportamento do nosso funcionalismo (PINHO, 2001). Tal conjuntura faz com que haja o descaso com a coisa pública cotidianamente:

Essas são atitudes comuns no gerenciamento dos bens públicos e que precisam ser analisados sob o ponto de vista da ética. A regra básica a ser seguida é não definir o bem público a partir de sua titularidade. Ele não possui um dono, não pode ser tomado nem por pessoas particulares, como vemos em algumas iniciativas empresariais, ao cercarem praias para uso particular ou comercial, nem por políticos. Os bens de interesse comum, tais como os que fazem parte do **meio ambiente** ou que servem para prestar **serviços públicos**, como telefones, escolas, hospitais não têm donos, são do povo. (PASSOS, 2004, p. 162, grifo do autor).

Como toda organização, a repartição pública dispõe de um *ethos* organizacional de onde emana a orientação de conduta para seus membros e que deve ser objeto de constante aprendizagem: “[...] observância de padrões de conduta adequada por

servidores públicos é principalmente uma questão cultural que implica um trabalho pedagógico de permanente esclarecimento e persuasão do funcionalismo público”. (CARNEIRO, 1988, p. 126). Para tanto, o código de ética do funcionalismo público é responsável em expressar os princípios e as finalidades do cargo e da função, e estabelece como fim do próprio serviço o bem comum e a justiça social. Emanam desses conceitos princípios como a transparência, a probidade administrativa, o zelo pela coisa pública, a responsabilidade social, o respeito à pessoa humana, dentro outros atributos relacionados à condição de servidor público e manifestados na responsabilidade em gerir o patrimônio público, exigindo, para tanto, um perfil pessoal específico:

Tendo a transparência como fio condutor do servidor público, é exigido dele **cuidado, interesse e competência**, traduzidos na **agilidade** do serviço prestado, na cortesia, para com os clientes, na **preservação** dos equipamentos, no **respeito** à hierarquia e na **coerência** entre os princípios do servidor e os da instrução. (PASSOS, 2004, p. 160, grifo do autor).

Saliente-se que as condições de trabalho também podem influenciar a qualidade do serviço público, não exclusivamente a remuneração salarial, que é um ponto relevante por fazer parte das condições de trabalho, mas não é a decisiva. São fatores que excedem essa questão e passam também pelos meios para se produzir, o ambiente digno e seguro, os benefícios e outros elementos que incidem no bem estar do trabalhador, como afirma Althusser (1983, p. 6): “[...] para a reconstituição da força de trabalho do assalariado, para a habitação, o vestuário, a alimentação, em suma, para que ele esteja em condições de tornar a se apresentar na manhã seguinte – e todas as santas manhãs – ao guichê da empresa”. Trata-se de um conjunto de fatores condicionantes que incidem na motivação, no bem estar, na segurança e na tranquilidade do servidor para melhor atender o público. Tais fatores

podem agravar, mas não alteram o caráter e a probidade do servidor quanto ao ser ou não ser ético, como afirmação abaixo:

[...] a ética é uma segunda natureza e como tal o indivíduo ou é ético ou antiético, entretanto, não podemos desconsiderar que a necessidade poderá facilitar atitudes socialmente repudiadas, da mesma forma que pessoas com bons salários tenham mais medo de perdê-lo e, com isso, procurem ter comportamentos mais comedidos. (PASSOS, 2004, p. 163).

Por outro lado, segundo Carneiro (1988, p. 123), não podemos atribuir ao funcionalismo público a responsabilidade por toda a complexidade que caracteriza a máquina administrativa, principalmente por boa parte dos problemas emanarem do próprio sistema: “[...] os funcionários públicos não são responsáveis pela deteriorização dos serviços públicos, pela burocratização e pela quebra dos padrões de conduta ética da administração”. Carneiro (1988) afirma ainda que a conjuntura é a principal responsável pelo caos funcional que reina no Brasil, atribuindo a responsabilidade a fatores como ausência de condições de trabalho, a falta de melhores salários, excesso de instâncias e de burocracia, falta de ações educativas de caráter ético e moral, inexistência de regulação e de medidas punitivas convincentes, dentre outros.

De qualquer forma, o funcionalismo público é o tutor da coisa pública e servidor da sociedade, portanto, independente das condições e de fatores, ele deve ter um compromisso moral com a população. Para tanto, a conscientização sobre essa responsabilidade deve ser construída através de um processo formativo e informativo constante, com ações pró-ativas em função da consolidação de um comportamento moral e ético. A norma e a conseqüente punição são necessárias, contudo, não podem ocupar o lugar da educação, pois, a repressão coíbe, mas não educa plenamente. Da mesma forma, a responsabilidade do servidor não exclui a do

governante, que deve promover ações constantes de melhoria das condições de trabalho e de salário, fatores imprescindíveis na relação entre a força de trabalho e a de produção que, como arremata Althusser (1983, p. 6): “[...] é assegurada ao se dar à força de trabalho o meio material de se reproduzir o salário”.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é um fenômeno comum a toda organização. É um sistema de valores característicos de um dado grupo social, cristalizado coletivamente a partir da conjugação dos comportamentos individuais. Dessa forma, todo o comportamento humano está sujeita ao hábito, ou seja, toda e qualquer ação repetida constantemente torna-se um padrão comum a ser reproduzido pela coletividade, gerando o costume. Por conseguinte, o conjunto de costumes e hábitos torna-se uma cultura, consolidando um perfil ou uma identidade coletiva ou particular (Fleury, 1987).

Portanto, as organizações, como pequenos grupos sociais, desenvolvem características em comum que se condicionam ao contexto, constituindo o seu *ethos*, ou seja, um conjunto de características e princípios peculiares à mesma: “[...] cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados”. (DAVIS, 1984, p. 1, *apud* TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 291 e 292). Assim, as organizações têm a sua cultura organizacional consolidada num processo social dialético, que tanto orienta a ação interna, como perfila a organização perante a sociedade e as pessoas, definido como:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização. (SCHEIN *apud* FLEURY, 1996, p. 20).

A cultura organizacional prevalece em qualquer tipo de organização, principalmente as historicamente constituídas e dotadas de fortes traços peculiares. Trata-se de um todo comportamental de uma determinada coletividade, que se consolida

temporalmente e se mantém numa dialética histórica se impondo perante as dinâmicas sociais e humanas, adaptando-se interna e externamente, conceituada como:

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer, característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. [...]. Este conceito se faz presente na organização a partir do momento que o participante de cada grupo se convence de que juntos resolvem problemas e produzem resultados. (MARCHIORI, 1999).

Destarte, a autora afirma que cultura organizacional é um padrão dentro do sistema social de conhecimento, de ideologia, de valores, de leis e de rituais cotidianos, ou seja, um estágio de refinamento no âmbito dos sistemas de crenças e práticas de uma sociedade. Ainda numa análise social da cultura organizacional, Katz e Kahn (1978 *apud* TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) mantêm o entendimento de que, da mesma forma que as sociedades têm sua herança cultural, as organizações também possuem padrões de sentimentos e de crenças coletivos que são transmitidos aos novos ingressos num grupo, consolidando ao longo do tempo um *ethos* organizacional, como padrão de uma coletividade constituído dentro de uma dialética sócio-histórica. É um conjunto de princípios, valores e metas que orientam a conduta interna e que caracterizam o perfil da organização perante a sociedade.

A adaptação externa se dá através da interação com o meio, ou seja, com o contexto sociocultural. O ambiente organizacional também é um fator interveniente na constituição de sua cultura. Já a adaptação interna ocorre pela interação e pela aprendizagem, proporcionando uma forte correlação entre a cultura organizacional e o comportamento dos membros da organização (Tamayo; Mendes; Paz, 2000). Ora, os membros que se sentem integrantes da vida da organização, se identificam pelos

valores, pelos interesses e pelas metas em comum, passando a desfrutar da mesma identidade, legitimando a cultura organizacional:

[...] a cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada. (MARCHIORI, 1999).

Sobre essa construção de identidade, com base na teoria social do interacionismo simbólico, Fleury (1987) afirma que cada novo indivíduo ingresso no grupo é imerso no novo contexto, consolidando o processo de adaptação e perpetuando a cultura organizacional. Tal processo pode variar de acordo com o caráter conservador ou flexível de cada organização, mesmo porque, à medida que ocorrem mudanças sociais, ou novos membros nela ingressam, se observa que a cultura organizacional se submete a novas dinâmicas, podendo sofrer variação no seu conjunto simbólico, mas sempre prevalecendo na sua essência:

[...] as organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e à conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Nas organizações nas quais predominam os valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir. (Tamayo, Mendes; Paz, 2000, p. 300).

Apesar do processo de adaptação, a cultura organizacional consolida todas as tendências num só perfil, unificando os sentidos em torno de um caminho único, de maneira a estabelecer um padrão coletivo que, independente de ser flexível ou conservador, prevalece quanto à sua essência perante a dinâmica externa e interna. Como afirma Monteiro, Ventura e Cruz (1999), “[...] existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade, produzindo signos (sinais que têm significação). Nas organizações, observa-se como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los”.

Tendo em vista essa dinâmica, há uma grande dificuldade não só de se entender o conceito de cultura organizacional, como de interpretá-la. Shein (1990, p. 117, *apud* TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 290) afirma que “quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar a suas próprias culturas”. Por sua vez, na tentativa de facilitar esse processo, Fleury (1989) afirma que, para melhor se definir a cultura organizacional, deve-se incorporar a dimensão política inerente à cultura organizacional, concebendo-a como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 22).

Fleury (1991) também propõe um esquema constituído da análise de tópicos para o entendimento do *ethos* de uma organização, tais como 1) a análise de sua jornada histórica; 2) o processo de socialização de novos membros para estudo dos elementos do universo simbólico que serão perpetuados; 3) as políticas de recursos humanos e de construção de sua identidade; 4) o processo de comunicação e consecução cultural do seu universo simbólico; 5) a organização do processo de trabalho; 6) as técnicas de investigação para definição das propostas teórico-metodológicas da abordagem aplicada.

Dentre os tópicos citados, a análise do processo de socialização é de fundamental importância para o entendimento de uma determinada cultura organizacional, quando os elementos simbólicos mais importantes são transmitidos e incorporados pelos novos integrantes. Nesse sentido, para a análise do ingresso e da adaptação

de indivíduos a um novo contexto, Monteiro, Ventura e Cruz (1999) dividem em duas etapas o processo de socialização: a socialização primária, quando o indivíduo ingressa e a adaptação é internalizada quase que automaticamente através da linguagem; e a socialização secundária, quando ocorre o aprofundamento da imersão a novos setores do mundo objetivo da nova realidade.

A cultura organizacional é a própria expressão conceitual de uma dada organização, como perfil que se consolida ao longo do tempo e que expressa o *ethos* organizacional dentro de uma dinâmica sociocultural. Apesar de ser susceptível a adaptações internas e externas, a cultura organizacional prevalece na sua essência, num processo dialético constante que consolida uma identidade coletiva. Trata-se de um padrão comum que oferece subsídios para um maior entendimento das peculiaridades de determinada organização do trabalho, de seus valores e de suas características que orientam o comportamento do todo e que, portanto, possibilitam a análise e concepção de sua identidade para, inclusive, a interface com outros fenômenos.

### **3 O ASSÉDIO MORAL**

Neste capítulo, apresentamos as considerações teóricas sobre o Assédio Moral, bem como sua concepção à luz de estudos contemporâneos na literatura internacional e nacional. Na condição de fenômeno só reconhecido recentemente, o Assédio Moral se manifesta dentro do ambiente ocupacional, no contexto das relações sociais de trabalho. Dessa forma, abordamos as diversas concepções, suas principais características e a ocorrência do fenômeno nas organizações públicas e privadas.

#### **3.1 CONCEPÇÃO**

Os estudos sobre Assédio Moral são recentes e só aparecem na literatura acadêmica internacional nas últimas décadas. As primeiras pesquisas foram realizadas pelo etologista Konrad Lorenz que, ao analisar a conduta de determinados animais de pequeno porte físico diante da invasão de seu território por outros animais, percebeu a reação intimidativa e agressiva de todo o grupo invadido e a denominou de *mobbing*<sup>2</sup>, que se tornou a primeira denominação do assédio moral. Posteriormente, na década de sessenta, o pesquisador Peter-Paul Heinemann reconhece a mesma tendência de animais entre as crianças, ao se deter na análise do espaço das crianças quando percebem que têm seu espaço invadido por outros. A partir de tais observações, Heinemann inicia a publicação de trabalhos sob o tema no âmbito da psicologia infantil. Vinte anos depois, o psicólogo Heinz Leymann considerou a existência do mesmo comportamento no ambiente de

---

<sup>2</sup> Termo inglês que significa turba ou multidão desordeira (FERREIRA, 2004, p. 38).

trabalho, como um conflito que degenera e uma forma grave de estresse psicossocial (FERREIRA, 2004; HIRIGOYEN, 2002; LEYMANN, 2005).

Só na década de noventa, é lançado o primeiro livro sobre o tema, a partir das pesquisas realizadas, em 1998, na França, pela médica e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen, sob o título “Le Harcelment Moral: la violence perverse au quotidien”.

No Brasil, o tema só foi inserido na literatura acadêmica recentemente com as pesquisas de Margarida Barreto, carecendo ainda de maior suporte teórico, dados estatísticos e, principalmente, marco legal. Foi adotada no Brasil a nomenclatura “Assédio Moral” a partir do Projeto de Lei sobre Assédio Moral da Câmara Municipal de São Paulo, que dispõe sobre a aplicação de penalidade na prática desse comportamento entre o funcionalismo da Administração Pública Municipal Direta (Paiva, 2004).

A palavra assédio significa cerco, insistência inoportuna, perseguição com insistência (FERREIRA, 1998), enquanto a palavra moral vem do latim *mores*, que significa costume, conduta, modo de agir (SARAIVA, 2000). A moral se refere às questões pessoais e às do cotidiano, tem o caráter social e dialético, ou seja, manifesta-se de acordo com o contexto social e com o momento histórico. Para o pioneiro dos estudos sobre o tema no mundo, Leymann (2005), assédio moral consiste em estratégias de terror, ou de psicoterror, manifestado no ambiente de trabalho através de comunicação hostil e não ética direcionada a um ou mais

indivíduos, fazendo com que a vítima se reprima. Já Hirigoyen (2001) e Margarida Barreto (2000) apresentam as seguintes concepções sobre o fenômeno:

Toda e qualquer conduta abusada, manifestando-se, sobretudo, por palavras, gestos, atos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em risco seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2001, p. 65).

Exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho aonde, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcada pelo abuso de poder e manipulações perversas. (BARRETO, 2002, p. 02).

O “Assédio Moral” apesar de recente é um fenômeno que acompanha as relações de trabalho desde os seus primórdios, através de práticas de maus tratos, de abusos, de excessos de trabalhos e de humilhações. Com a regulação das condições de trabalho e a consolidação dos direitos do trabalhador em todo o mundo, foram estabelecidas melhores condições ocupacionais, embora os abusos ainda perdurem. Na nova conjuntura sócio-cultural, os abusos não cabiam mais de forma ostensiva e impune, portanto, passaram à clandestinidade (PAIVA, 2004).

Para Alkimin (2005, p. 19), o momento atual é de “[...] precarização das condições de trabalho e escassez de emprego, representando esse cenário globalizado uma constante, notadamente, ao trabalho e à sua manutenção em condições dignas”. Assim, acirraram-se as disputas no trabalho, principalmente devido à concorrência entre as empresas, além da sobrecarga decorrente das inovações virtuais e das novas formas de trabalho. Essa conjuntura pode ir de encontro às conquistas sociais do ser humano no âmbito ocupacional, produzindo prejuízos ao seu bem estar:

[...] imposição de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de experiência, de rapidez, de instrução e diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público, etc. (DEJOURS, 2005, p. 21).

### 3.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral se caracteriza pela perseguição e pela humilhação repetitiva e contínua que interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, sua dignidade e suas relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à sua saúde física e mental, o que tende a evoluir para a incapacidade ocupacional, desemprego ou mesmo o suicídio, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações de trabalho contemporâneas. Pode ocorrer verticalmente, tanto de superior para subordinado, quanto de subordinado para superior, e, horizontalmente, ou seja, entre os pares. Obviamente, a maior ocorrência é no sentido vertical descendente, onde o superior tem todo o suporte da hierarquia e do poder a sua disposição para assediar. O assédio que vem da hierarquia superior pode ser classificado em perverso, quando praticado com o objetivo de eliminação do outro ou da valorização do próprio poder; estratégico, que se destina a forçar o empregado a pedir contas, e institucional, que é um instrumento de gestão do conjunto pessoal (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002).

O assédio é de difícil comprovação. Primeiro, porque não está tipificado em lei; segundo, por normalmente ocorrer de forma discreta e, por isso, passa despercebido pela maioria das pessoas. Suplanta ainda tal perspectiva o temor generalizado daqueles que o percebem e têm medo de denunciarem ou de testemunharem e, conseqüentemente, se comprometerem no ambiente de trabalho quanto a algo que ainda nem se quer foi definido pela legislação brasileira. Apesar de discreto, o fenômeno já ganhou notoriedade mundial, vindo a ser estudado por diversos pesquisadores, contudo, devido à exigüidade de tempo, desde o início das pesquisas, ainda existem poucos relatos, dados estatísticos e maiores informações

sobre o assédio moral, mas o que já se sabe, é suficiente para apresentarmos as principais características desse fenômeno, com enfoque nos assediadores, nas vítimas, no método e nas conseqüências.

### 3.2.1 ASSEDIADORES E VÍTIMAS

No início, Hirigoyen (2001) associou a condição de assediador à figura do Perverso Narciso, cujas características são se achar importante, fazer fantasias de sucesso e poder ilimitado, acreditar ser “especial” e singular, ter excessiva necessidade de ser admirado, pensar que tudo lhe é devido, explorar o outro nas relações interpessoais, desenvolver empatia, invejar os outros, dar provas de atitudes e comportamentos arrogantes. Depois ampliou sua concepção pela interação com outros estudiosos, com vítimas e algozes, afirmando que o assediador poderia ser também alguém impelido pelo sistema a cometer um ato perverso<sup>3</sup>, contudo, não seria contínuo, repetitivo e sem arrependimento, apesar de uma certa predisposição psicológica: “Certos perfis psicológicos estão mais predispostos. Outros conseguem resistir, provavelmente porque seus valores são mais sólidos”. (HIRIGIYEN, 2002, p. 248).

Já Eigner (1996 *apud* HIRIGOYEN, 2001, p. 141) retoma a questão do perfil perverso dos assediadores, definindo-os como “[...] indivíduos que, sob a influência de seu grandioso eu, tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo seu ataque particularmente à integridade narcísica do outro, a fim de desarmá-lo”. Diante de tais contraposições, não há como precisar o perfil do assediador, embora, na sua maioria, sejam pessoas com desequilíbrios psicológicos, contudo, pode ser também

---

<sup>3</sup> Perversão vem do latim *per-vertere*, significa virar ao contrário, revirar, transformar o bem em mal (*apud* HIRIGOYEN, 2001, p. 140).

peessoas normais que podem evoluir na condição de perseguidores devido à própria conjuntura do trabalho atual, somada à crise ética social, pelo desgaste psico-emocional ou por outro motivo que se conjugue ou não com a existência de uma propensão psicológica.

Não devemos confundir assédio moral com estresse, pois, enquanto o assédio se caracteriza pela intenção destruidora, o estresse é um processo decorrente da interação do indivíduo com fatores contextuais, dentre os quais, as condições de trabalho e a de sobrecarga, como afirma Leymann (2005): “[...] o estresse é antes de tudo um estado biológico que as situações sociais e sociopsicológicas o geram”.

Por outro lado, apesar de não se constituir em assédio moral, o estresse pode favorecer sua instalação: “[...] as pesquisas confirmam que o assédio moral emerge mais facilmente em contextos particularmente submetidos ao estresse”. (HIRIGOYEN, 2002, p. 188). Suas conseqüências também são distintas. O estresse pode ser reparado com melhores condições de trabalho e repouso, já o assédio tem conseqüências mais irreversíveis, que variam de pessoa para pessoa, de acordo com o histórico de vida de cada um. Inclusive o dano moral no ambiente de trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, sendo que, no momento atual, ocorre de forma suave, discreta e indireta, e, às vezes, impercebível, em face dos movimentos eticistas, do estado pleno de direito e da preocupação com o bem estar do homem no trabalho.

Hirigoyen (2002) define os motivos mais prováveis para o ato: o assédio por motivos raciais ou religiosos, por conta de deficiência física ou doença, pela orientação

sexual ou pelo cargo que ocupa, entre os quais se incluem os representantes sindicais, as pessoas excessivamente competentes ou que ocupem posições almeçadas por colegas, dentre outros aspectos. Quanto à idade dos assediados, aponta que 43% dos entrevistados são pessoas com idade entre 46 e 55 anos, sendo que 21% entre 46 e 50 anos e 24% entre 51 e 55 anos. Apesar das predisposições apontadas, não há uma maior especificidade na escolha, apenas a vítima desperta a atenção do assediador de alguma forma. A escolha ocorre principalmente pela aceitação do assédio, como se a vítima estivesse disponível, como se deixasse levar pela sedução:

Ela não tem nada de específico para o agressor. É um objeto intercambiável, que estava à mão em um bom e/ou mau momento, e que cometeu o erro de deixar-se seduzir – e às vezes o de ser demasiado lúcida. Ela só tem interesse para o perverso quando é utilizável e aceita a sedução. Torna-se objeto de ódio a partir do momento em que dele escapa ou não tem mais nada a dar. (HIRIGOYEN, 2001, p. 153).

Barreto (2001) apresenta uma tipologia dos propensos ao assédio, indicando dentre os trabalhadores: os sindicalizados, os que estão acima de 40 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas e da expropriação do tempo com a família, os que fazem amizades facilmente, os que dominam as informações e os que se destacam no ambiente de trabalho. São pessoas que chamam a atenção por seu comportamento profissional ou pessoal e se expõem de alguma forma. Normalmente suscitam a inveja, à medida que demonstram o prazer que sentem pelo seu patrimônio moral e material, transparecem a felicidade, o equilíbrio, a tranquilidade, em suma, incomodam pela sua própria condição de ser.

Quanto ao gênero, Hirigoyen (2002, p. 99) apresenta dados de sua pesquisa, indicando que 70% de mulheres contra 30% de homens são vítimas do assédio. As

mulheres são mais susceptíveis pela própria condição biológica e cultural, em face da fragilidade perante a virilidade masculina, bem como pela sua condição de submissa herdada da nossa sociedade machista. Segundo a autora, na maioria das vezes, o assédio moral com as mulheres se manifesta através do assédio sexual, ou seja, o assédio sexual pode ser uma forma de assédio moral (HIRIGOYEN 2001; 2002). São cantadas, propostas, convites e outras insinuações que, se não forem correspondidas, geram a ira dos assediadores. Dessa forma, em certo sentido, todo assédio é discriminatório; obviamente, há pessoas que, pela sua condição ou orientação, são mais visadas, não só pelo gênero, mas também por motivos raciais, religiosos, deficiências físicas, orientações sexuais ou qualquer outra razão que possa destacar a pessoa do grupo.

As formas de assédio têm sido estudadas e os seus resultados denotam características sócio-culturais de tipologia diversa. Por exemplo, entrevistando cento e oitenta e seis pessoas, Hirigoyen (2002, p. 111) listou o conjunto de atitudes hostis, dividindo-as em quatro categorias (Anexo A) e estabeleceu o percentual de ocorrência em relação ao todo. As categorias são: deterioração proposital das condições de trabalho, com 53%; isolamento e recusa de comunicação, com 58%; atentado contra a dignidade, com 56%; e a violência verbal, física ou sexual, com 31%. Saliente-se que o percentual de ocorrência varia de acordo com a origem do assédio, ou seja, de quem assedia. Se for de superior para subordinado, a maior ocorrência é nas condições de trabalho; se for entre colegas, a maior ocorrência é nos atentados contra a dignidade e, por fim, o isolamento para ambas as modalidades.

A deterioração das condições de trabalho ocorre através de contestações sistemáticas de todas as decisões tomadas pela pessoa visada. São as críticas exageradas ou injustas ao seu trabalho; a atribuição sistemática de tarefas superiores à sua competência; as instruções impossíveis de se cumprir e que a colocam em dificuldades, etc. Trata-se da categoria que engloba as atitudes que conduzem a imagem de que a vítima é incompetente, ou seja, se forja o pensamento generalizado de que não se trata de perseguição, mas de uma cobrança legítima face ao desempenho profissional da vítima.

O isolamento ocorre pela recusa de comunicação, por deixar de fora ou por excluir de eventos. Dessa forma, esta categoria promove o isolamento total ou parcial da vítima, já que o assediador não se comunica com ela e ainda incentiva os demais colegas a cessarem a comunicação com a mesma. Os atentados à dignidade são chacotas, gestos de desprezo, insinuações desqualificadas, etc. É uma categoria onde a agressão se efetua diretamente contra a dignidade da vítima, à base de colocações verbais, gestos e humilhações. A violência verbal, física ou sexual ocorre através de ameaças de violência física, de empurrões, de gritos e injúrias, de assédio sexual, de assédio externo à empresa, de invasão de privacidade, etc. Trata-se de uma categoria mais ostensiva e ocorre quando o assédio já está declarado e público.

Considerando as relações de trabalho, o Assédio Moral ocorre principalmente na relação de superior para subordinado, mas pode ocorrer também no sentido inverso ou entre os pares. Saliente-se que, se, no primeiro caso, o empregador ou seu preposto é o assediante, nos casos seguintes, o empregado é o agente do assédio.

Para Alkimin (2004), facilita o assédio o poder do mandatário que se consubstancia no poder da organização, pelo qual o empregador organiza o objetivo econômico e social do seu negócio, no poder de controle através do qual fiscaliza e controla as atividades o trabalho, e no poder disciplinar através do qual impõe a sanção disciplinar.

Hirigoyen (2002, p. 111) corrobora com tal ponto de vista, se cotejarmos os dados de uma pesquisa efetuada com cento e oitenta e seis pessoas, na qual estabelece a seguinte percentagem quanto à origem do assédio: “[...] em 58% dos casos, o assédio vem da hierarquia; em 29% dos casos, o assédio vem de diversas pessoas, incluindo a chefia e os colegas; em 12% dos casos, o assédio vem de colegas; em 1% dos casos, o assédio vem de um subordinado”.

Segundo Barreto (2002), o superior pode manifestar o assédio em relação ao subordinado de duas formas: através da manipulação perversa, citada por Ferreira (2004), como uma forma insidiosa de assediar um empregado, algo nem sempre percebido e manifesto através de uma comunicação hostil e nos modos de tratamento, tais como: o isolamento e a paralisia da vítima; o abuso de poder, que, segundo Freitas (2001), é a forma mais comum de assédio moral, considerada como perversa, abusiva, cotidiana e sutil. Nunca há conflito aberto, normalmente ocorre de forma discreta, sendo observável a partir de certo momento apenas pela vítima, depois pelos seus pares. Pode acontecer também de forma clara, através de gritos, gestos e ofensas morais, contudo, é menos comum:

A agressão, no caso, é clara: é um superior hierárquico que esmaga seus subordinados com seu poder. A pretexto de manter o bom andamento da empresa, tudo se justifica: horários prolongados, que não se podem se quer negociar, sobrecarga de trabalho dito urgente, exigências descabidas (FREITAS, 2001, p. 82 e 83).

Os casos mais raros são de assédio de subordinado para com superior hierárquico. Normalmente se caracterizam pelo boicote, pela sabotagem, pela supressão de informações ou de outros atos que desequilibrem e desmoralizem o superior perante a organização e seus chefes maiores, sempre de maneira sutil e de difícil comprovação, caracterizada inclusive pelo cinismo e dupla personalidade: “o senhor acha que eu seria capaz disso?”. Muitas vezes a vítima só descobre após todo um esquema prejudicial ter sido forjado.

Quando ocorre entre pares, normalmente é motivado pela competição, em face da disputa pelo poder, representado através de nomeações, de promoções e de assunções a cargos. Nesse caso, a disputa é mais explícita e pode ser legitimada pela coletividade como normal, em face do desejo natural de sobreviver no trabalho, ou mesmo de se promover, contudo, os atos de assédio podem permanecer na clandestinidade, sutis, discretos, para não despertarem a rejeição dos demais colegas. No assédio horizontal ou de subordinado para superior, o assediante é o empregado, que atinge a dignidade e a honra de terceiros, devendo, portanto, responder por perdas e danos pela sua ilicitude, além da responsabilidade criminal (HIRIGOYEN, 2001).

Dessa forma, o método se evidencia nos tipos de atitudes hostis que se manifestam de acordo com a origem do assédio, e nas possibilidades horizontal e vertical. Independente da categoria e da forma, o método sempre se adequará aos melhores mecanismos de atingir a vítima, para alcançar os objetivos do perseguidor ao promover o prejuízo moral e físico do outro.

### 3.2.2 CONSEQÜÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Embora o assédio moral possa gerar demandas jurídicas, que se desdobrem pelas áreas penal, civil, trabalhista e administrativa, com o devido suporte de dispositivos constitucionais em face da ausência de leis próprias sobre o fenômeno, suas conseqüências excedem os enquadramentos jurídicos e alcançam a saúde do trabalhador e, também, a empresa, a repartição pública, a economia, a família e a sociedade como um todo.

O número de pesquisas sobre o tem ainda é reduzido, não oferecendo maiores dados e nem estabelecendo correlações sobre o ato e sobre as conseqüências na saúde do trabalhador, contudo, já nos confirma que, no âmbito pessoal e profissional, são várias as conseqüências físicas e econômicas.

Nesse sentido, elevam-se as despesas com a seguridade social que, fica sobrecarregada com tal situação, como afirma Hirigoyen (2002, p. 122, *apud* FERREIRA, 2004, p. 71): “[...] gastos com despesas de saúde por parte do seguro social, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas, o que, em se tratando da situação econômica de um país, transforma-se em bilhões”. Dessa forma, a autora reitera que 30% das vítimas de assédio são acometidas por doenças de longa duração, inválidas ou desempregadas por problemas médicos; outros 36% são afastados do serviço, sendo que, em 20% dos casos a pessoa é despedida por falha, em 9% dos casos a demissão é negociada, em 7% dos casos a pessoa pede demissão, em 1% dos casos a pessoa é colocada em pré-aposentadoria. Portanto, 66% das vítimas de assédio são excluídas do trabalho, o

que, sem dúvida, traz grandes prejuízos para as organizações, para a vítima e para a sociedade como um todo, mesmo porque:

[...] toda descompensação psiconeurótica traduz-se, provavelmente, por uma queda no desempenho produtivo. Assim, as neuroses e psicoses descompensadas são imediatamente detectadas através dos critérios de rendimento na produção, freqüentemente os primeiros que aparecem, num quadro psicopatológico. A punição sistemática é a exclusão imediata do trabalho. (DEJOURS, 1992, p. 120).

Trata-se da deteriorização da saúde da vítima que ocorre paulatinamente pelos ataques recebidos. Inicialmente, a vítima resiste e, posteriormente, o assédio excede sua condição de suportá-lo, gerando alterações e as conseqüentes doenças psicossomáticas. Para Dejours (1992, p. 127), a somatização é um processo pelo qual “[...] um conflito que não consegue encontrar uma resolução mental desencadeia, no corpo, desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença somática [...]”. Hirigoyen define este mesmo processo da seguinte forma:

De início, trata-se de um fenômeno de adaptação, que permite enfrentar a agressão, seja qual for a sua origem. Quando o estresse é episódico e o indivíduo consegue administrá-lo, tudo volta à ordem. Se a situação se prolonga, ou se repete com intervalos próximos, ultrapassa a capacidade de adaptação do sujeito e a ativação dos sistemas neuroendócrinos perdura. E a persistência de elevadas taxas de hormônios de adaptação acarreta distúrbios que podem vir a instalar-se de forma crônica. (HIRIGOYEN, 2001, p. 172 e 173).

Normalmente, a vítima de tal situação é acometida de palpitações, de extremo cansaço, de ansiedade, de irritabilidade, de problemas digestivos, de crises de choro, de insônia, de dores de cabeça, de dores generalizadas e mal-estar. Em situações mais graves, pode incidir hipertensão, depressão, alcoolismo e tentativa de suicídio (BARRETO, 2001). Casos gravíssimos podem ocasionar distúrbios de consciência, por conta de um avançado estado depressivo que pode gerar alienação e solidão, culminando com a dissociação, a fragmentação da personalidade, a perturbação da consciência, da memória ou do ambiente (FERREIRA, 2004).

Os relatos iniciais são apresentados através de casos que ocorreram em contextos organizacionais e ganharam notoriedade através da mídia ou estão registrados em documentos internos, como na Cartilha sobre Assédio Moral da Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal (2002), citando os casos ocorridos no ambiente de trabalho da Caixa Econômica Federal em diversos estados do Brasil.

Da mesma forma, outros sites citados neste trabalho apresentam casos ocorridos de diversas formas e maneiras no ambiente de trabalho brasileiro, sendo que, na sua maioria, não chegaram à instância judicial que, até então, só interveio em um número reduzido de situações.

Existem poucos dados estatísticos sobre a ocorrência do Assédio Moral no Brasil e no mundo, em face dos estudos sobre o tema serem recentes e pela dificuldade em identificar o fenômeno. Uma importante fonte de dados é a pesquisa de Leymann constante no site *The Mobbing Encyclopedia* (2005). Tais informações subsidiaram Hirigoyen a afirmar que 3,5% dos trabalhadores assalariados na Suécia sofriam assédio moral e 15% dos suicídios o tinham como causa (2002 *apud* FERREIRA, 2004, p. 39).

Dados importantes também são apresentados no Brasil por Barreto (2000), através de entrevista realizada com 870 homens e mulheres vítimas de opressão no ambiente de trabalho (Anexo B). A autora estabelece uma relação estatística percentual entre a tipologia dos sintomas apresentados e o gênero da vítima, revelando um quadro comparativo entre as reações de ambos os sexos. Segundo a

autora, há uma variação de reações quanto ao gênero, de maneira que as mulheres manifestam mais a idéia de suicídio, a sede de vingança e as dores generalizadas, enquanto os homens, menos vulneráveis, têm uma maior propensão para as crises de choros, as dores generalizadas, as palpitações e os tremores.

Existe também a conseqüência social do assédio moral, como na família. Com os distúrbios psicológicos decorrentes do fenômeno, a vítima fica fragilizada, sensível e agressiva, logo seu comportamento emocional se torna inconstante. Assim, quase sempre o assédio tem implicações na vida extratrabalho. A partir do isolamento a que é submetida no trabalho, a vítima também pode vir a se isolar da família, dos amigos, da convivência em geral (FERREIRA, 2004). Sobre a questão da influência do trabalho na vida e na família de uma pessoa, Oliveira (1999) afirma que:

A satisfação no trabalho pode influenciar atitudes em relação a outras esferas da vida, tais como: autoconfiança ou atitudes em relação à família etc., pois representa somente uma parcela da satisfação em relação à vida. Isso significa que o ambiente do trabalho influencia sentimentos no trabalho, assim como o trabalho influencia o sentimento de satisfação geral na vida de uma pessoa. Por isso, é necessário levar em consideração, além do cargo e do ambiente de trabalho, também as atitudes dos funcionários em relação a outras esferas de sua vida. (OLIVEIRA, 1999, p. 196 e 197 *apud* ALKIMIN, 2005, P. 86).

Dessa forma, mostra-se aqui o conjunto de conseqüências decorrentes do assédio moral, como malefício inserido na sociedade contemporânea, exigindo medidas preventivas para fins de coibição da prática do assédio. Por outro lado, se a sociedade não se manifesta, se lhe faltam os meios para implementar ações que coíbam, se há não há medidas restritivas pela sociedade, a conseqüência são os elevados índices de afastamento do trabalho, o que, além dos prejuízos causados à vítima e à estrutura sócio-familiar, acarretam prejuízos a toda coletividade, como afirma Hirigoyen (2002):

Tais práticas têm conseqüências econômicas não desconhecidas pelo assalariado (perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas não reembolsadas, necessidade de tratamento psicoterápico, despesas com advogado), para a empresa (perda de produção por absenteísmo, mas também pela desmotivação dos outros empregados) e para a coletividade (despesas de saúde por parte do seguro social, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas), o que, em se tratando da situação econômica de um país, transforma-se em bilhões. (HIRIGOYEN, 2002, p. 122).

### 3.3. ASPECTOS LEGAIS DO ASSÉDIO MORAL

Cabe ao Estado o uso do poder coercitivo para mediar os conflitos humanos, pela regulação que se consolida a partir da norma social e que emana de usos e costumes da sociedade (HOBBS, 1971). O Estado deve mediar os conflitos sociais em qualquer esfera, se interpondo perante as querelas humanas, sejam estas de caráter público ou privado, atuando em defesa da vida, dos bens, dos mananciais, dos princípios éticos e morais indispensáveis à vida em sociedade e, principalmente, da manutenção e tutela do estado pleno de direito. Como a regulação nem sempre ocorre em tempo real, ou seja, à medida que o ilícito surge na sociedade, há o prejuízo da intervenção estatal em face da inexistência de tipificação legal. Trata-se da procrastinação na criação de leis que darão suporte ao Estado para mediar os conflitos sociais, principalmente àqueles de caráter emergente, como no caso do Assédio Moral, carente de uma maior especificidade legal tanto no Brasil, quanto no estrangeiro.

A legislação de cada país se constitui de leis nas esferas penal, com o fim de coagir e disciplinar toda as ações que tragam prejuízos a bens tutelados juridicamente; civil, no que toca aos direitos da pessoa, da família e de suas interações, como à reparação por danos a terceiros; trabalhista, quanto às relações pessoais no ambiente de trabalho, dentre outras. Ao Direito administrativo, por exemplo, cabe delimitar a organização e a ação do Poder Público, regulando as relações de trabalho nas repartições públicas, através de leis, de regulamentos, de códigos de ética ou de outros tipos de normas internas, além de outras medidas educativas, preventivas e coercitivas para fins de mediação do cotidiano do trabalho público.

No âmbito da organização privada, além da existência de leis, pode haver normas internas que emanam da necessidade de regular procedimentos e de estabelecer limites para o comportamento humano considerado lesivo ao bem estar do trabalho e da produção num universo específico. Surgem na forma de regulamentos, códigos de ética, cartilhas ou outros documentos normativos que são estabelecidos internamente (HIRIGOYEN, 2002). Normalmente, tal inserção acompanha ações educativas e preventivas, na tentativa de conscientizar o público interno de determinada instituição dos danos que esse ou aquele comportamento pode gerar.

Dessa forma, é obrigação do Estado e dever da iniciativa privada estabelecer instrumentos regulatórios que venham coibir atos considerados lesivos a coletividade, contudo, tal iniciativa varia de país para país, de local para local, mas sempre carecendo de uma maior especificidade quanto à tipificação do fenômeno, como veremos a seguir.

### 3.3.1 ASSÉDIO MORAL NO DIREITO COMPARADO

Conhecido mundialmente, o Assédio Moral recebe denominação diversa em cada país, variando de acordo com o conceito, a origem da palavra e a cultura. Por exemplo, Hirigoyen (2002, p. 85) afirma que “Nos trabalhos de pesquisa em língua inglesa, mesmo não sendo idênticos, os termos *mobbing* e *bullying* são freqüentemente utilizados indistintamente”, contudo, o primeiro significa mais o assédio coletivo ou da organização, o segundo, ofensas individuais de maior diversidade. Na Suécia, onde foi identificado pela primeira vez, recebeu a denominação de *mobbing*, que vem da palavra inglesa *to mob* e significa ações de

assaltar, agredir em massa, assediar, tumultuar, massa desordenada, de forma que “a expressão *mobbing* está associada à forma de violência coletiva, ligada à organização do trabalho”. (Alkimin, 2005, p. 39).

A Lei Básica de Proteção contra Riscos no Trabalho da Suécia (1994 *apud* SILVA, 2005, p. 118), prevê a proteção dos trabalhadores contra o risco do assédio moral no ambiente de trabalho, em qualquer situação a que o trabalhador esteja exposto a vitimização. Portanto, define o fenômeno como um:

Conjunto de ações recorrentes e reprováveis ou evidentemente hostis, frente a um trabalhador ou mais trabalhadores, adotadas no âmbito das relações interpessoais no ambiente de trabalho, de forma ofensiva e com o propósito de estabelecer uma exclusão da vítima em relação aos demais trabalhadores que operam no mesmo ambiente de trabalho. (*apud* SILVA, 2005, p. 118).

Na Itália também se utiliza a denominação *mobbing*, significando violência silenciosa contra a psique alheia. Apesar da existência de vários projetos no parlamento italiano, só há especificidade em leis regionais que visam prevenir e combater o *mobbing* no local de trabalho, vindo nos demais casos a ser aplicada a legislação federal esparsa que prevê a defesa da personalidade moral do trabalhador (ALKIMIN, 2005; SILVA, 2005).

Em Portugal, o assédio moral é chamado de terrorismo psíquico ou assédio moral. Vale salientar que Portugal é um dos países da Europa de menor registro do assédio moral no trabalho, com predominância do assédio moral horizontal, ou seja, cometido de empregado para empregado (SILVA, 2005). No Direito português, a aplicação é feita de forma genérica com base em dispositivos constitucionais, porque até então só há projetos de leis penais em fase de aprovação, mas que prevêem prisão e multa para os assediadores objetivando a “[...] proteção laboral contra o

terrorismo psicológico ou assédio moral”. (*apud* FERREIRA, 2004, p. 82; ALKIMIN, 2005). No âmbito trabalhista, já há tipificação no Código de Trabalho português, que conceitua o assédio como toda e qualquer atitude “[...] com o objectivo ou o efeito de afectar a dignidade da pessoa ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador (*apud* SILVA, 2005, p. 114 e 115)”.

Na França, é conhecido como *harcèlement moral*. A legislação francesa é pioneira na tipificação do assédio moral, tendo feito a inclusão de dispositivos de prevenção e repressão do fenómeno nos Códigos trabalhista e penal através da Lei de Modernização Social, de 2002 (*apud* ALKIMIN, 2005; SILVA, 2005). No Código Penal francês se caracteriza como assédio o ato repetitivo contra o trabalhador que promova “[...] a degradação das condições de trabalho susceptível de atingir seus direitos e sua dignidade, de alterar sua saúde física ou mental ou de comprometer seu futuro profissional [...]”. (*apud* FERREIRA, 2004, p. 79). Enquanto o Código de Trabalho francês prevê que:

Nenhum trabalhador deve se submeter aos procedimentos repetidos de assédio moral que tenham por finalidade ou por conseqüência uma degradação das condições de trabalho susceptível de atingir seus direitos e sua dignidade, de alterar sua saúde física ou mental ou de comprometer seu futuro profissional. (*apud* FERREIRA, 2004, p. 77).

Na Inglaterra, o fenómeno é denominado de *bullying*, derivado do verbo *to bully*, que, segundo Alkimin (2005), significa grosseria, desumanidade e tirania, com amplitude no trabalho e na família. Para Hirigoyen (2002), no começo o termo não se aplicava ao universo ocupacional, mas nas relações entre as crianças, depois se estendeu ao esporte, à família, ao meio militar e, principalmente, ao trabalho. A tutela jurídica do fenómeno também se dá através da legislação genérica para o âmbito penal e civil, sendo que no universo trabalhista há a tipificação do fenómeno

com a previsão, inclusive, de demissão por justa causa do empregado assediador (SILVA, 2005).

Na Espanha, o assédio moral é conhecido como *psicoterror* ou *acoso moral*. Apesar da ausência de uma legislação específica penal ou civil, Silva (2005) considera a legislação espanhola uma das mais avançadas do mundo para a sanção e a prevenção do assédio moral. O fundamento deriva do respeito que se tem pela dignidade humana previsto na Constituição espanhola e uma maior especificidade só encontramos de forma inusitada na legislação penal militar, onde o Código Penal Militar estabelece normas que tipificam o *psicoterror* e prevê o maltrato psicológico e o abuso de poder: “El superior que tratare a um inferior de manera degradante o inhumana será castigado com la pena de 3 meses y 1 día a 5 años de prisión.” (Art. 104 *apud* SILVA, 2005, p. 96). A severidade do direito espanhol para com o assédio moral em quartéis pode ser vista, inclusive, no conteúdo da sentença proferida pela 5ª do Tribunal Supremo, onde um oficial é condenado por *psicoterror* contra um subordinado:

[...] por eso, aún admitiendo que el Teniente autor de la acciones que hemos calificado de degradantes, intentase con ellas la corrección...de la conducta de su subordinado...es lo cierto que conoció y quiso producir las acciones que se realizaron, es decir, tratar a su subordinado con una dureza y un desprecio, que no cabe calificar sino de degradante por vejatorio de un ser humano...este delito no exige el específico ánimo de degradar o de humillar...La Ley penal no podría limitarse a defenderla frente a supuestos cuya aberrante personalidad les llevase a um íntimo disfrute del trato humillhante em si mismo...sino que hace referencia a todo supuesto em que, incluso por razones que pudieran considerarse pedagógicas o profesionales, um superior atenta contra aquella dignidad... (SABALETE, 2003 *apud* SILVA, 2005, p. 97).

Nos EUA, o assédio moral é conhecido como *bullying* ou *harassment*, que significa ataques repetitivos visando aniquilar a vítima (ALKIMIN, 2005). O fenômeno começou a ser estudado em 1976 pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky, que,

segundo Hirigoyen (2002, p. 81), conceitua o fenômeno como “[...] ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la, enfim, provocá-la”. Na ausência de legislação específica, a justiça americana se limita à aplicação genérica de normas legais, como o Ato dos Direitos Civis de 1964, que proíbe a discriminação de emprego em virtude de raça, cor, sexo e origem nacional, dentre outros exemplos (*apud* SILVA, 2005, p. 75).

No Japão, Alkimin (2005, p. 40) afirma que o assédio moral significa a “prática da violência moral em todos os setores da vida da pessoa, ou seja, na escola, na família, no ambiente de trabalho, etc”. O fenômeno é conhecido como *ijime*, que significa assédio em japonês, e *moral harassment*, um tipo mais contemporâneo e agressivo de assédio moral. O primeiro é considerado normal e tem sua função social, o segundo já é visto pela mídia japonesa como nocivo. O reconhecimento social do *ijime* se dá em função da relação entre escola e trabalho, pois, a organização do trabalho japonês exige um sistema educacional altamente rígido e competitivo para a preparação do indivíduo, o que legitima socialmente o fenômeno, sendo visto como um rito de passagem escolar pelo qual se submetem todos. Esta configuração do sistema educativo japonês surgiu a partir do pós-guerra em face do desenvolvimento e exigências da indústria japonesa, quando o *ijime* passou a ser considerado um instrumento necessário de controle social e padronização de comportamento, contudo, se tornou um grande mal social, levando crianças ao suicídio, ao abandono da escola, ausência da escola por doença, etc. Já o *moral harassment*, considerado pela sociedade japonesa como um ato de grande crueldade, decorre do aumento da competitividade e do acirramento das relações no trabalho (Keiko Yamanaka, 1997 *apud* HIRIGOYEN, 2002).

Esta análise do direito internacional sobre o assédio moral corrobora a perspectiva da aplicação, na maioria das vezes, de uma legislação ainda dispersa, ou seja, de princípios constitucionais referentes à preservação da dignidade da pessoa humana e do bem estar no trabalho ou de leis genéricas, todavia, já caracteriza o início de uma maior preocupação em coibir e reprimir o fenômeno. Dessa forma, os atos de assédio, apesar de ficarem a mercê de dispositivos legais genéricos, já são objeto de querela jurídica para fins de punição do agressor e reparação da vítima pelos danos sofridos.

### 3.3.2 ASSÉDIO MORAL NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A criação de leis no Brasil carece de celeridade, ficando lacunas de regulação sobre novas formas de conflito social. O Assédio Sexual, por exemplo, apesar de tardiamente, já foi objeto de modificação do Código Penal brasileiro (CPB) (BRASIL, 1940) para fins de tipificação criminal, através da Lei nº 10.224, de 15 de Maio de 2001 (BRASIL). Por sua vez, o Assédio Moral, que é mais recente, ainda carece de revestimento jurídico. Até então, as ações têm se valido de dispositivos constitucionais de proteção à dignidade humana, ou de legislação não própria no âmbito penal, trabalhista e civil, o que, sem dúvida, demanda maior especificidade do arcabouço jurídico brasileiro.

Na ausência de maior especificidade quanto ao assédio moral na legislação brasileira, a tutela do fenômeno se consolida em princípios fundamentais expressos na Constituição Brasileira (BRASIL, 1988). Dentre os quais, citamos o fundamento

da dignidade<sup>4</sup> da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, contidos no art. 1º da Carta Magna brasileira (BRASIL, 1988), o que se constitui, portanto, princípio social e da própria organização do trabalho. Por conseguinte, qualquer ação que traga prejuízo à dignidade humana fere o princípio constitucional *in lide*, fundamentando a tutela jurídica do Assédio Moral (FERREIRA, 2004). Vale salientar ainda que há também a possibilidade de ressarcimento do dano moral, previsto no art. 5º da Constituição Brasileira, Inciso V: “É assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além de indenização por dano material, moral ou à imagem,” (BRASIL, 1988).

Além dos dispositivos constitucionais, surgiram recentemente projetos de lei federais específicos sobre o tema e que ainda não foram aprovados. Tais projetos incidem nas esferas penal e trabalhista, estabelecendo, inclusive, o crime de Assédio Moral e de Coerção Moral: Projeto de Lei Federal nº 4742 (BRASIL, 2001), que propõe o acréscimo do art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848 – CPB (BRASIL, 1940), instituindo o crime de assédio moral no trabalho; Projeto de Lei Federal nº 5.971 (BRASIL, 2001), que propõe a alteração dos dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848 - CPB (Brasil, 1940), instituindo o crime de Coação Moral; Projeto de Lei Federal nº 5.970 (BRASIL, 2001), que propõe a alteração dos dispositivos do Decreto-Lei nº 5.452 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), inserindo a figura da coação moral.

Apesar da falta de aprovação de regulamentação própria concernente ao assédio moral são cabíveis medidas disciplinares no âmbito do trabalho à luz da CLT

---

<sup>4</sup> A palavra dignidade é de origem latina e, dentre outras coisas, significa a qualidade moral que infunde respeito (COSTA *apud* FERREIRA, 2004, p. 90).

(BRASIL, 1943), além da responsabilidade civil, por dano moral ou material, e a responsabilidade criminal (ALKIMIN, 2005). No âmbito penal, pela falta de tipificação legal, só será aplicada a lei considerando a ofensa a bens tutelados pelo Estado, dessa forma, com base no CPB (BRASIL, 1940), é possível o enquadramento como “crimes quanto à honra”, seja difamação, previsto no artº 139, ou injúria, no artº 140, ou mesmo a “periclitación da vida e da saúde”, como maus tratos, artº 136 e, por fim, ainda cabem “crimes contra liberdade individual”, como o constrangimento ilegal, artº 146.

Nas esferas trabalhista e civil, a aplicação também se dará por artigos não próprios ao assédio moral, mas com aplicação possível, como o abuso de poder ou como “ato lesivo da honra ou da boa fama do empregado”, ambos previstos no artº 483 da CLT (BRASIL, 1943), possibilitando a rescisão indireta do contrato de trabalho pelo empregado assediado, e ao assediador a demissão por justa causa, conforme artº 482 (ALKIMIN, 2005; FERREIRA, 2004). Vale salientar que, com base no novo Código Civil brasileiro (CCB) (BRASIL, 2002), mesmo desvalido de culpa, o empregador tem responsabilidade solidária pelas perdas e danos morais do assediado. Trata-se da teoria da responsabilidade objetiva através da qual o empregador tem responsabilidade indireta pelos atos de seus empregados e prepostos, contudo, com direito a regresso previsto no mesmo código e na CLT (BRASIL, 1943), ou seja, ressarcimento pelo prejuízo. O empregado que assedia o colega ou o superior está também sujeito a dois enquadramentos para demissão por justa causa, ambos sem o embargo da responsabilidade civil e criminal. O primeiro é com base no artº 482, da CLT, ou seja, justa causa por “mau procedimento”. A segunda possibilidade para demissão por justa causa refere-se ao “ato lesivo da

honra ou da boa fama, ou ofensas físicas, praticadas contra empregador, superior hierárquico ou qualquer pessoa”, previsto no artº 482 da CLT (*apud* Alkiman, 2005, p. 104 e 105).

Sem dúvida, os dispositivos constitucionais, as leis esparsas e as leis específicas, quando aprovadas, serão suficientes para a coerção e a comprovação do assédio moral, contudo, a tramitação dos projetos *versus* sua não aprovação dicotomiza a preocupação dos legisladores brasileiros quanto ao estabelecimento de um marco regulatório eficaz e que possibilite o enquadramento do ato delituoso. Tal procrastinação gera um lapso legal e dificulta a coibição do fenômeno, inibindo a vítima de denunciar e gerando um espírito de impunidade que incentiva a proliferação do assédio moral (SILVA, 2005).

### 3.3.2.1 Regulação do Assédio Moral nas Organizações Privadas

A preocupação com o bem estar no ambiente de trabalho, bem como o risco de indenizações pela co-responsabilidade leva as organizações privadas a uma precaução, estabelecendo mecanismos para restringir o assédio moral, com medidas educativas e preventivas, além de códigos e conselhos de ética mais rígidos quanto às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Embora do ponto jurídico, haja lacunas, diversas disputas jurídicas por indenizações vultuosas têm sido noticiadas na mídia, como processos indenizatórios que tramitam nos diversos setores da justiça, onde os empregados e funcionários reivindicam reparação por danos morais. Como exemplo, apresentamos no Anexo C a descrição de alguns

casos de Assédio Moral ocorridos na iniciativa privada e que foram noticiados na mídia ou estão sendo objeto de processo judicial.

No caso da empresa Frevo Brasil Indústria de Bebidas Ltda (BRASIL, TRT/BA, 2003), por exemplo, além de ser condenada a reparar pecuniariamente o dano moral, a empresa foi obrigada pela justiça a expedir uma norma interna que coibisse procedimentos de assédio, com informações sobre o fenômeno, suas implicações no campo do relacionamento entre os trabalhadores e fixação de punição a todos os que descumprirem normalização interna. Como se vê, face às indenizações a que estão expostas, as empresas iniciaram diversos procedimentos de prevenção e educação sobre o assédio moral, bem como agilizaram a elaboração de documentos internos visando coibir atos de assédio, principalmente pela consolidação de jurisprudência de que há co-responsabilidade com atos de assédio cometidos por seus empregados.

No âmbito geral, citamos as Certificações, que são documentos expedidos mediante inspeção minuciosa por agências nacionais e internacionais para certificar o cumprimento de normas estabelecidas previamente e consideradas imprescindíveis para a qualidade da empresa. Na sua maioria, as normas tratam das relações interpessoais no trabalho de forma genérica, abordando a questão da saúde ocupacional sem especificar a questão do assédio moral. Algumas certificações já trazem uma maior especificidade, como a SA 8000 – Responsabilidade Social, emitida pela Social Accountability International (SAI) (2001), que visa verificar e aprimorar o bem estar e as condições dignas de trabalho: “A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja

sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo”, e “A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal”. (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, 2001, 5.3 e 6.1).

A Norma Brasileira 16001 (NBR) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004) – Responsabilidade Social é a referência para organizações que queiram implementar, de forma sistemática, um conjunto de técnicas de gestão voltadas para a responsabilidade social. Esta norma descreve diretrizes para orientar a organização a implantar melhores práticas de gestão de responsabilidade social conforme referência da norma Internacional SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, 2001). Dessa forma, exige políticas e objetivos da empresa voltados para o desenvolvimento humano, o bem estar social, a cidadania e o desenvolvimento sustentável, de forma transparente e levando em consideração a percepção das partes interessadas, focalizando o ser humano e sua qualidade de vida e não apenas os processos de uma organização.

Tais normas inibem a prática de assédio nas empresas que adotam os princípios da Responsabilidade Social, contudo, normalmente são empresas de maior porte, que já desenvolvem uma rotina de inspeção para as diversas certificações, o que não ocorre em empresas menores, em função, inclusive, do alto custo que representa a adoção de tal prática. A conjugação de normas e princípios internos como as Certificações promovem a coibição de atos lesivos à saúde ocupacional, bem como à integridade moral do trabalhador, mas ainda são insuficientes pela falta de especificidade e a amplitude de sua utilização. Dessa forma, tanto quanto na esfera

legal, a regulação interna na iniciativa privada carece de um maior esforço no estabelecimento de mecanismos mais amplos e eficazes que coíbam o fenômeno.

### 3.3.2.2 Regulação do Assédio Moral nas Organizações Públicas

No ambiente público normalmente o assédio ocorre a partir do superior hierárquico. Agrava a situação a condição estável do funcionário público, que não pode ser demitido, apenas afastado ou transferido. A interferência do escalão superior também não é comum, sobre isso Hirigoyen (2002, p. 314) afirma que “[...] seria necessário que as hierarquias parassem de defender sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio moral”. Nesse sentido, os dados estatísticos apresentados mostram uma maior ocorrência de assédio oriundo da hierarquia superior, com predominância de 58% sobre o todo pesquisado (HIRIGOYEN, 2002, p. 111). Por fim, o Assédio Moral no setor público está ligado às disputas pelo poder, como uma dimensão psicológica fundamental, que passa pela inveja e pela cobiça e que leva os indivíduos em busca do controle alheio e da tentativa de exclusão:

A inveja é considerada uma dessas fontes. Ela surge no momento em que existe a rivalidade e a comparação de uma à outra pessoa, causando danos ao tornar os indivíduos nocivos. É algo não confessado facilmente. É difícil falar para outra pessoa ou para si mesmo que não gosta do outro por que ele é mais inteligente ou mais competente e mais organizado. Diante dessa incapacidade, difamar pode reduzir a distância entre o que achamos que seja o outro com nós mesmos. (HIRIGOYEN, 2001 *apud* PAIVA, 2004, p. 52).

Nos processos de assédio moral envolvendo funcionários públicos, como, nesses casos, em geral, o assédio é cometido de superior para subordinado, normalmente do chefe, como preposto da organização, para o subordinado, a ação indenizatória objeta o ônus ao próprio Estado. Tanto no assédio horizontal quanto no vertical, o

Estado também pode ser alcançado pela omissão, seja por não ter agido preventivamente, ou por não ter coibido o ato, ou mesmo, por ambos os motivos. A susceptibilidade e os possíveis prejuízos, portanto, do universo público deveriam promover uma maior regulação, contudo, depende diretamente da criação de leis, o que, normalmente, carece de procedimentos burocráticos, em geral, demorados. Pode ocorrer também através de normas e regulamentos internos, voltados para determinado órgão público, contudo, também carece de burocracia.

A primeira ocorrência de normalização pública sobre o Assédio Moral se deu na Prefeitura Municipal de São Paulo em 1999, através do projeto de lei para fins de regulação no âmbito das repartições de trabalho daquela prefeitura (PAIVA, 2004). A partir de então, vários outros projetos de lei têm tramitado nas casas legislativas dos municípios, dos estados e da federação para fins de regulação do assédio nas relações de trabalho públicas, contudo, ainda não há no âmbito federal lei sobre o assunto, enquanto nos estados apenas São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco aprovaram leis, e menos de 1% dos municípios brasileiros tem legislação específica sobre a questão. No Estado da Bahia, tramita o Projeto de Lei nº 12.819, que “dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta, fundacionais e autárquicas, e dá outras providências” (BAHIA, 2002), propondo a incorporação, à medida do possível, de recomendações da OMS, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Parlamento Europeu sobre o tema.

Como exemplo de regulação interna, temos a Cartilha sobre Assédio Moral da Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal

(2002), instituída para conscientizar os funcionários, de diversos escalões da organização, sobre o Assédio Moral, quais as suas conseqüências e como evitá-lo, em face de ocorrências, processos internos e externos sobre a questão (citadas no Anexo D). A Petrobrás inseriu em seu Código de Ética um artigo específico sobre assédio moral recomendando a não tolerância quanto a ameaças ou assédios de qualquer tipo: “Não se submetem a situações de assédio moral (entendido como o ato de desqualificar repetidamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a auto-estima, a segurança ou a imagem do empregado em função do vínculo hierárquico) e denunciam o assediador”. (*apud* FERREIRA, 2004, p. 113 e 114).

No caso da PMBA, cabe a aplicação geral dos dispositivos constitucionais, além dos demais dispositivos legais do direito, afetos as áreas penal e civil. Na condição constitucional de força militar estadual, incide também o Código Penal Militar brasileiro (CPM) (BRASIL, 1969), para crimes militares e a quebra no decoro na rotina da caserna, e o Estatuto dos Policiais Militares da Bahia (EPMB) (2003), referencial de regulação administrativa, próprio para as questões disciplinares e trabalhistas, pois, como instituição pública, seu quadro funcional não é celetista, e sim estatutário. Dessa forma, tanto os princípios axiológicos contidos no Código de Ética da corporação, como os dispositivos legais citados, podem coibir atos lesivos à moral do trabalhador, contudo, também não há tipificação ou especificidade sobre o Assédio Moral no âmbito da corporação.

O Código de Ética da PMBA está disposto no Título III do EPMB (BAHIA, 2003), onde estão previstas obrigações, valores e ética profissional dos policiais militares. Quanto aos valores, por exemplo, no âmbito pessoal, respeito à dignidade humana,

e no profissional, a auto-estima, ambos princípios fundamentais que são vulneráveis à violência moral. No sentido de manifestação dos valores essenciais dos policiais militares, ressalta-se no artº 38 “o sentimento de servir à sociedade, traduzido pela vontade de cumprir o dever policial militar e pelo integral devotamento à preservação da ordem pública e à **garantia dos direitos fundamentais da pessoa humana**”. (grifo nosso). Dessa forma, a ética policial militar traduz-se no sentimento do dever, da dignidade e do decoro da classe, que impõe a consciência para uma conduta moral aplicada ao exercício profissional e à vida pessoal, contudo, em detrimento da própria vida, pois é direcionada com primazia à sociedade e ao próximo.

Em segundo plano, temos a previsão de transgressões disciplinares e respectivas punições contidas no EPMB (BAHIA, 2003) e de crimes militares no CPM (BRASIL, 1969), além dos demais dispositivos legais gerais. Nesse sentido, saliente-se que aos policiais militares cabe a imputação de todos os dispositivos previstos na legislação brasileira e descritos neste trabalho, com âmbito nas áreas civil, penal e administrativa do direito brasileiro, o que, inclusive, se encontra previsto no artº 50 do EPMB (BAHIA, 2003): “O policial militar responde civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições”.

Na ausência de especificidade e tipificação, a coibição do assédio moral no âmbito da PMBA só pode ocorrer com o enquadramento do ato como crime ou transgressão disciplinar, obviamente, de forma indireta, com base em dispositivos legais pertinentes ao princípio do respeito à pessoa humana, da sua integridade física e moral e de sua identidade ideológica. No art. 57 do EPMB (BAHIA, 2003), por exemplo, quando se estabelece a pena de demissão para situações de extrema

gravidade, encontramos a aplicação da mesma quando ocorrer “a prática de violência física ou moral, tortura ou coação contra os cidadãos, pelos policiais militares, ainda que cometida fora do serviço”. Dessa forma, tal dispositivo, ainda que não especifique a figura do Assédio Moral, pode ser aplicado perfeitamente na coibição do fenômeno no âmbito policial militar.

No CPM (BRASIL, 1969), estão previstos os crimes afetos a esfera militar, ou seja, os que da forma prevista no código se enquadrem como “Crimes Militares”. Na ausência de especificidade, podemos efetuar enquadramentos genéricos aplicáveis ao assédio moral, como na violência do subordinado para com o superior, prevista no artº 157 (não faz menção ao caráter da violência, se física ou moral). Encontramos também o crime de desacato do subordinado para com o superior, na forma de coação ou o desrespeito à dignidade e/ou o decoro da classe. Também é exigido do superior o tratamento devido para com os subordinados, bem como são coibidos os excessos, inclusive no ato de punir, a violência, a ofensa aviltante ou a exposição a trabalhos excessivos ou inadequados. Também se encontra previsto o crime de desacato para com o militar, sem especificar a hierarquização entre o ofendido e o ofensor, os crimes de calúnia, difamação, injúria e injúria aviltante, inviolabilidade de domicílio e de correspondência, ameaça, privação de liberdade e constrangimento ilegal: “Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça [...]”. (BRASIL, 1969, artº 222).

Conforme exposto, quanto ao assédio moral, a aplicação da legislação afeta a PMBA ocorre da mesma forma que nas demais legislações nacionais, ou seja, de forma indireta e sem se configurar um marco regulatório suficiente e eficaz. Apesar

dos princípios éticos e legais expostos, o rigor da disciplina ainda se justifica como mecanismo necessário para a manutenção da hierarquia, e a privação de liberdade por motivos administrativos se legitima na própria necessidade de impor a regra de conduta, levando a prevalência de sanções excessivas, desconexas e, muitas vezes arbitrárias, em desacordo como o momento hodierno. O próprio EPMB (BAHIA, 2003), de elaboração recente, veio a substituir o antigo regulamento disciplinar, mas manteve os antigos preceitos da caserna, manifestando a velha dicotomia militar entre a ética e a chibata, fazendo prevalecer sempre a disciplina militar, pela qual tudo se justifica.

## **4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO, A HIPÓTESE CENTRAL E O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo, apresentamos a estratégia de pesquisa associada ao problema, delimitamos o objeto, a hipótese Central e o método de investigação, e apresentamos também as variáveis da pesquisa, como a questão do *ethos* militar, o perfil funcional público, as condições de trabalho na corporação e as condições de governança, além dos procedimentos de coleta e análise de dados.

O propósito deste trabalho é analisar os motivos da ocorrência do Assédio Moral na PMBA, com base no estudo organizacional e do comportamento dos atores envolvidos no processo. Buscou-se identificar fatores organizacionais e associá-los a ocorrência do Assédio Moral, num processo de interface entre a cultura da corporação e o fenômeno em análise. Trata-se de uma abordagem descritiva, onde, no primeiro momento, efetuou-se a análise documental, com o estudo da origem, evolução e estrutura atual da PMBA e, posteriormente, se processou o estudo de casos.

### **4.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO**

Neste estudo, o Assédio Moral é visto como um fenômeno recente, mas que sempre esteve presente nas relações de trabalho. Trata-se de atos nocivos efetuados de forma sistemática e repetitiva por uma ou mais pessoas a outra, podendo tal ato atingir sua integridade moral, num processo de vitimização que pode proporcionar danos a saúde ocupacional do ser humano. Esse fenômeno ocorre em diversos

ambientes de trabalho, contudo, há uma maior propensão onde a tensão, o confinamento e a ambiência organizacional de conflitos são uma realidade, dentre os quais, a PMBA. Dessa forma, entende-se o Assédio Moral no âmbito do trabalho policial militar como um fenômeno que emana das relações interpessoais e pode vir a lesar a integridade moral e psíquica do agente de polícia, proporcionando o seu afastamento da atividade policial e, conseqüentemente, interferindo na prestação do serviço de polícia militar para o qual foi treinado.

#### 4.1.1 OBJETIVOS

- Geral

Analisar o fenômeno Assédio Moral e a sua ocorrência no âmbito da PMBA, considerando a interface entre a cultura organizacional da corporação e o fenômeno.

- Específicos

- a) caracterizar o fenômeno Assédio Moral no âmbito geral e na PMBA;
- b) descrever os principais fatores que promovem a ocorrência do Assédio Moral na PMBA;
- c) identificar as principais conseqüências do Assédio Moral na PMBA.

#### 4.1.2 HIPÓTESE CENTRAL

A cultura organizacional da PMBA, onde prevalece uma rígida hierarquia, o autoritarismo e valores vinculados à formação militar, desenvolve um ambiente organizacional susceptível a ocorrência do Assédio Moral no âmbito interno da corporação.

## 4.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A partir da hipótese de que a cultura organizacional favorece a ocorrência do Assédio Moral na PMBA, foi estabelecido o diagrama de estudo com as seguintes variáveis:

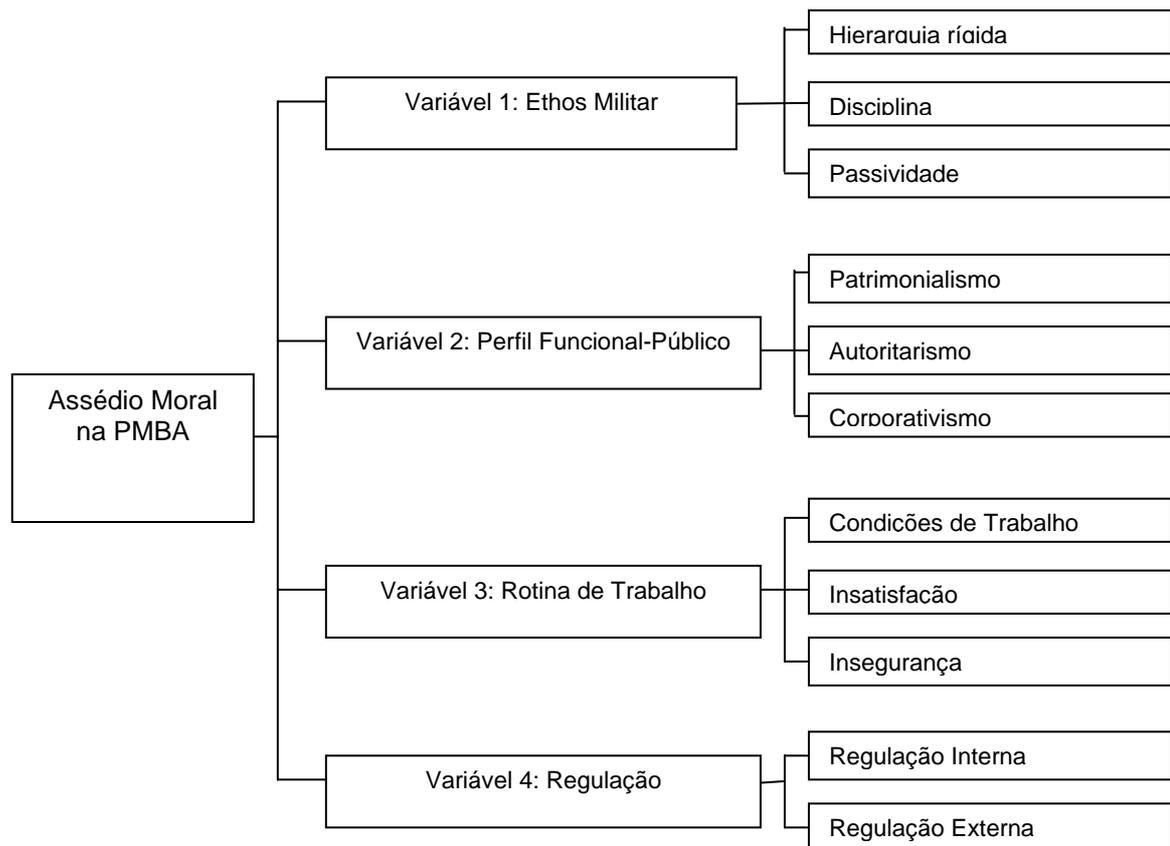


Figura 1: Diagrama de estudo do contexto organizacional.

**Variável 1:** Concebe-se como *ethos* militar a condição herdada do Exército de corpo militar e, atualmente, conforme a Constituição Federal de 1988, de militares estaduais responsáveis pela segurança pública. Esta condição, existente desde a sua fundação em 1825, é caracterizada por um conjunto de regras, ritos, signos, costumes e tradições peculiares a uma cultura chamada por Castro (1990) de “Espírito Militar”. Tal situação prevalece à condição de polícia social, fato este que se

evidência, inclusive, na formação do policial militar, onde ainda se privilegia a formação do guerreiro em detrimento da formação do policial-cidadão.

**Variável 2:** O perfil funcional-público caracteriza-se pela existência de uma cultura patrimonialista no âmbito da corporação nos moldes do funcionalismo público nacional. Putnam (1998) afirma que, apesar das sucessivas reformas de caráter burocrático e gerencialista desencadeadas pelo Governo Federal, o funcionalismo público brasileiro ainda mantém antigas características herdadas do medievalismo ibérico, tais como a apropriação do público como se privado fosse, e, ainda, um acentuado autoritarismo e um forte corporativismo.

**Variável 3:** Concebe-se esta variável a partir da rotina ocupacional do policial militar, ou seja, devido às condições de trabalho e as fortes tensões e ao desgaste psico-emocional a que estão sujeitos os agentes de polícia.

**Variável 4:** A regulação é concebida a partir das inexistentes condições de governança afetas ao fenômeno Assédio Moral, tanto no âmbito externo, quanto no interno. A ausência de marco regulatório amplia a ocorrência de atos de assédio em função da omissão do Estado ou da esfera administrativa em coibir o fenômeno, associada à ausência de códigos e princípios éticos organizacionais.

### **4.3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

Este trabalho foi desenvolvido em duas etapas interligadas: o estudo teórico e documental e o estudo empírico, ambos focados na instituição PMBA. Para tanto, foi solicitada e deferida a autorização do Comando Geral da PMBA para o acesso a dados e informações confidenciais (Apêndice A). Trata-se de uma pesquisa descritiva, que objetiva identificar a existência de relações de causalidade entre variáveis, bem como determinar a natureza dessas relações, se aproximando, assim, da pesquisa explicativa (GIL, 1999).

#### **4.3.1 ETAPA 1**

Nesta etapa, efetuou-se a pesquisas bibliográfica e a pesquisa documental para a exploração das fontes, recomendada, segundo Gil (1999), para estudos históricos e descritivos. Na pesquisa bibliográfica, foram coletados dados provenientes da leitura e análise de livros e artigos científicos correlatos com o tema da pesquisa, possibilitando o estabelecimento do marco teórico do trabalho. Na pesquisa documental, foram analisados documentos públicos e institucionais, tais como planos, programas e relatórios, o que proporcionou a descrição da cultura organizacional da corporação. Podemos citar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), que foi o documento pioneiro das várias mudanças estruturais na PMBA, desencadeadas a partir de outros planos institucionais também analisados, tais como o Programa de Modernização da PMBA (1997), o Projeto Polícia Cidadã (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 1997), o Resumo Executivo do Projeto Polícia Cidadã – Procedimentos de Retomada (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2003). No curso do processo de mudança, surgiram novos

documentos nacionais e internos que também foram analisados, como o Plano Nacional de Segurança Pública (PLANASP) (Brasil, 2000), a Matriz Curricular Nacional para Formação em Segurança Pública (BRASIL, 2003) e o Plano Diretor de Ensino da Academia de Polícia Militar da Bahia<sup>5</sup> (2005).

Efetuamos também o levantamento de dados em órgãos institucionais, como na APMBA, onde foram coletados dados estatísticos sobre a formação acadêmica do cadete<sup>6</sup>, no que tange à distribuição dos conteúdos do Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares<sup>7</sup> (CFOPM) em disciplinas militares, disciplinas técnicas de polícia e disciplinas de formação geral. Por fim, foram também levantados dados sobre as condições de implantação do Projeto Polícia Cidadã (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 1997) no Departamento de Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (DQPDT), órgão responsável pela gestão da qualidade, e na Coordenação de Missões Especiais (CME), sobre a vitimização de policiais militares. Salientamos que os dados levantados nesta etapa já se encontravam tratados, cabendo apenas a sua transcrição, com a devida citação da fonte, na descrição da cultura organizacional corporativa.

#### 4.3.2 ETAPA 2

Pela natureza do fenômeno estudado, ao efetuarmos o levantamento de dados nesta etapa empírica, escolhemos como estratégia de pesquisa o estudo de casos,

---

<sup>5</sup> A Academia de PMBA é o órgão de ensino superior da PMBA, onde se formam os oficiais de carreira.

<sup>6</sup> Nomenclatura utilizada para denominar o aluno de uma Academia Militar.

<sup>7</sup> O CFOPM é responsável pela formação do oficial de polícia militar, com ingresso mediante vestibular e 03 ou 04 anos de estudos imersos numa conjuntura de formação militar, espartana, com internato e dedicação exclusiva. O CFOPM da APMBA teve seu reconhecimento de equivalência aos Cursos de Graduação do Sistema Civil deferido pelo MEC em 1982, retroativo a 1970, através do Parecer nº 519/82, homologado no Diário Oficial da União de 16/11/1982.

que, segundo Gil (1999, p. 73), “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Dessa forma, como afirma Yin (1981 *apud* Gil, 1999), trata-se de um método apropriado para investigar um fenômeno atual dentro de um contexto específico, que tenha várias fontes de evidência, mas onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos. Para tanto, efetuamos o levantamento junto à Corregedoria da PMBA, à Auditoria Militar e à Junta Militar de Saúde, o que possibilitou conceber esta etapa da seguinte forma:

#### 4.3.2.1 Amostra

Foram selecionadas cinco ocorrências oficiais que podem ser consideradas como Assédio Moral na Instituição no período de 2000 a 2005, sendo que duas foram objeto de apuração interna no âmbito administrativo, outras duas se desdobraram na Auditoria Militar no âmbito judicial, e a última foi registrada apenas em prontuário médico. Para tal seleção, analisamos os processos administrativos e judiciais e os históricos de saúde, que contêm uma complexidade de narrativas, informações, descrições, depoimentos e testemunhos sobre os respectivos fatos, onde selecionamos os cinquenta casos mais prováveis.

Em nova abordagem, mais apurada dessas fontes, efetuamos a identificação e classificação de cinco casos para o estudo. Saliente-se que alguns casos selecionados já estavam nominalmente referidos como assédio ou coação moral, inclusive, para fins de indenização por danos morais. Dessa forma, foi selecionada

uma amostra de 05 (cinco) casos, ou seja, 10% da primeira seleção. Para abordagem direta foram selecionadas apenas as pessoas citadas nos autos como vítimas ou testemunhas dos cinco estudos de caso, num total de 16 (dezesseis) pessoas, sendo que, conforme prévio, para preservá-las, as mesmas não foram identificadas. Quanto aos que figuram nos casos como assediadores, não foi possível a abordagem, já que se trata de oficiais superiores da corporação.

#### 4.3.2.2 Coleta de Dados e Instrumentos

Para continuidade do estudo de casos, efetuamos a coleta de dados através de entrevista, que, segundo Selltiz et al. (1967, p. 273), “[...] é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. No início foi utilizada a entrevista informal, sem qualquer estruturação, valendo-nos apenas do processo dialógico para obter uma visão geral da perspectiva de cada entrevistado sobre o assunto (GIL, 1999). Tal iniciativa forneceu, inclusive, subsídios para a elaboração da etapa seguinte, que foi a entrevista semi-estruturada, guiada por pautas pré-estabelecidas para evitar a perda do foco, mediante perguntas diretas deixando o entrevistado livre para responder a partir dos temas assinalados (Apêndice B). Segundo Gil (1999, p. 120), tal metodologia é recomendada “[...] nas situações em que os respondentes não se sintam à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez”.

Ao longo das dezesseis entrevistas foi utilizado o método Survey Research Center, da Universidade de Michigan, que se trata de um conjunto de recomendações para otimizar o registro das informações e respostas disponibilizadas (*apud* Gil, 1999, p. 126). Para complementar tal procedimento, foi utilizado também um gravador.

#### 4.3.2.3 Análise de Dados

Coletados os dados, iniciamos o estudo com a análise descritiva dos fatos, a partir dos termos de declaração dos envolvidos, citados como vítimas, acusados e testemunhas. Outras peças processuais se somaram nessa análise. Foram relatórios parciais e conclusivos dos oficiais encarregados da apuração, os laudos médicos, os autos de defesas e de acusações de advogados e promotores, conclusões dos juízes, recursos e demais documentos dos processos que nos permitiu a descrição plena de cada acontecimento. Dessa forma, o estudo de casos, em particular, promoveu uma análise empírica mais apurada dos acontecimentos no contexto policial militar baiano, como estratégia eficaz para “[...] explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”. (GIL, 1999, p. 73).

Portanto, no âmbito das estratégias metodológicas, todos os dados levantados nas etapas 1 e 2 foram objeto de análise qualitativa, tanto no estudo descritivo com a exploração de fontes teóricas e documentais, quanto na análise empírica com o estudo de casos. Assim, a estratégia metodológica consolidou a pesquisa descritiva/explicativa e possibilitou a análise da relação entre as variáveis, bem como a natureza dessa relação (GIL, 1999).

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO:**

Neste capítulo, apresentamos os resultados e a discussão dos dados obtidos e suas implicações, a partir do estudo documental e do estudo de casos. A abordagem documental apresenta o processo histórico da PMBA até os nossos dias, com a sua origem e evolução, principalmente, a consolidação da cultura organizacional. A abordagem empírica proporcionou a integração da teoria com a prática, mediante os estudo de casos.

### **5.1 O CASO PMBA: ESTUDO DOCUMENTAL**

Como toda e qualquer organização, a PMBA tem uma cultura organizacional própria, construída ao longo de sua história de cento e oitenta anos. Tendo sido constituída a partir da estrutura do Exército, obviamente herdou elementos culturais daquela organização militar, além do próprio perfil do funcionalismo público nacional, contudo, ao longo do tempo, desenvolveu elementos peculiares, típicos da cultura policial miliciana, que foi transmitida e absorvida por todos os membros da corporação no sentido único de corpo, unidos por ideais e objetivos comuns.

Dessa forma, à medida que iniciamos o estudo empírico da PMBA, é necessário salientar que o processo descritivo tem como foco a Cultura Organizacional da instituição, ou seja, o *ethos* policial militar, para, a partir de então, estabelecer a interface com o fenômeno Assédio Moral. Para tanto, pretende-se analisar aspectos da cultura organizacional inicialmente com base no *ethos* militar absorvido do Exército. Depois, analisamos o momento histórico de fundação da PMBA, o

processo de desenvolvimento de seu universo simbólico, dentro, inclusive, do contexto maior do funcionalismo público nacional, onde se integra a máquina funcional pública da PMBA. Analisamos ainda as condições e tensões de um ambiente de trabalho conflituoso, já que o objeto de análise deste estudo ocorre num universo ocupacional específico.

### 5.1.1 O *ETHOS* MILITAR

Segundo Costa e Medeiros (2003), toda comunidade, pessoa e organização possuem características comuns, trata-se de seu espírito e de seus valores, que são consolidados ao longo do tempo e que constituem a sua identidade. O perfil distingue as organizações entre si, servindo de referencial para a sua identificação, através do entendimento e da conceituação do que se denomina *ethos*<sup>8</sup>, cultura ou espírito organizacional. No militarismo, Castro (1990) afirma que o espírito militar é um conjunto de regras, ritos, signos, costumes e tradições consolidadas ao longo da história. Apesar de ter algumas características próprias em cada local, se consolida historicamente num processo dialético de construção sócio-cultural, a cultura militar é uniforme e guarda semelhanças comuns em qualquer país.

A origem do militarismo se confunde com a própria história da humanidade, se desdobrando em períodos históricos desde a antiguidade até os nossos dias. Um dos primeiros registros foi à obra de Sun Tzu - A arte da Guerra (2002), narrativa de teoria e estratégia militar que foi escrita há mais de 2.500 anos atrás. Na antiguidade, onde os combates eram mais corpo a corpo, houve uma maior ênfase

---

<sup>8</sup> Ethos é uma palavra de origem grega, que significa costumes, caráter, a maneira de compreender e organizar a conduta (SARAIVA, 2000).

na robustez humana, como no caso do modelo espartano, onde o culto à virilidade física se constituiu num referencial dentro do contexto militar. Posteriormente, o militarismo evoluiu para uma condição mais técnica e estratégica, não só no sentido da arte militar de combate, quanto da organização burocrática, como no século XVIII com o modelo militar introduzido pelo general prussiano Carl von Clausewitz (2005). Sobre essa questão, Morgan (1999) comenta a correlação entre a estrutura organizacional e a burocracia militar, apresentando uma comparação metafórica do modelo militar com uma máquina, associando as origens da administração com o militarismo.

Ao longo da história a organização militar foi consolidada em dois pilares básicos, chamados de hierarquia e disciplina. A hierarquia, tão antiga quanto o próprio militarismo, se consubstancia no escalonamento de autoridades e funções, divididas nos quadros de pessoal entre oficiais, formados para comandar, e as praças, formadas para obedecer. A disciplina sempre foi um dos pontos de maior relevância dentro dessa conjuntura, trata-se de um mecanismo de adestramento onde se pode padronizar os comportamentos, unificar as ações e colidir os pensamentos. Sobre essa questão, Foucault (2003) afirma que:

O poder disciplinar é, com efeito, um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo. (FOUCAULT, 2003, p. 143).

Portanto, a disciplina, tanto para o militarismo, quanto para qualquer organização, é o próprio sustentáculo da hierarquia, à medida que promove a conscientização de todos para aceitação, adequação e acomodação ao seu *status quo* (CLAUSEWITZ, 2005). Sem a disciplina, a linearidade da estrutura e da organização militar fica

comprometida, pois, não seriam possíveis a manutenção das funções, a execução das responsabilidades e o exercício da autoridade sem a condição disciplinar para consolidar as posições pessoais, o poder e o controle dentro da hierarquia militar:

Não se pode imaginar uma disciplina mais eficaz ou perfeita que a existente, pelo fato de se poder ser controlada a qualquer momento, sem mesmo saber em que momento esse controle é exercido. De certo modo, é a construção artificial de um autocontrole. Pois ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos. (DEJOURS, 1992, p. 101 e 102).

No contexto da disciplina, vale salientar ainda a questão da vigilância, do mérito e da punição, que são conceituados por Foucault (2003). Para ele, a vigilância é o ato de salvaguardar a disciplina, de viabilizá-la e de manter o controle do subordinado pelo superior: “A vigilância torna-se um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar”. (FOUCAULT, 2003, p. 147); o mérito é a motivação do cumprimento da regra mediante o reconhecimento da coletividade: “A disciplina recompensa unicamente pelo jogo das promoções que permitem hierarquias e lugares; pune rebaixando e degradando. O próprio sistema de classificação vale como recompensa ou punição”. (FOUCAULT, 2003, p. 151); por fim, a punição é um mecanismo que suplanta a vigilância pela correção:

A punição disciplinar é, pelo menos por uma boa parte, isomorfa à própria obrigação; ela é menos a vingança da lei ultrajada que sua repetição, sua insistência redobrada. De modo que o efeito corretivo que dela se espera apenas de uma maneira acessória passa pela expiação e pelo arrependimento; é diretamente obtido pela mecânica de um castigo. Castigo é exercitar. (FOUCAULT, 2003, p. 150).

Já as relações de poder no militarismo, com base no esquema de liderança e poder de Weber (1979), se caracterizam pela dominação legal, mediante estatutos e regulamentos, impostos mediante a disciplina e a hierarquia. Cabe aos oficiais a instrução e o direcionamento ideológico da tropa, na condição de líderes natos,

como se carismáticos o fossem, contudo, se legitimam pela força do estamento e pela severidade do regulamento militar. Aos subordinados cabe apenas obedecer e se submeter ao rigor da disciplina, sob a vigilância dos superiores e o risco da punição e da perda do mérito.

Junto com os primeiros militares que desembarcaram no Brasil ainda na primeira metade do século XVI, oriundos de Portugal com a missão de guardar o território brasileiro durante o processo de colonização, vieram também todos esses elementos históricos que caracterizam o militarismo e que, depois, fundiram-se com elementos locais na construção da nossa cultura militar. Só com a Independência, se estabelece o Exército brasileiro a partir do modelo português, já que parte das tropas opta por permanecer fiel ao novo império. Para formação de oficiais em terras brasileiras, havia sido criada a Real Academia Militar, em 04 de dezembro de 1810, e, após a independência, a Imperial Academia Militar, que, mesmo sob grande influência da cultura militar lusitana, se tornaria a grande responsável pela consolidação do nosso *ethos* militar (Castro, 1990).

A Academia Militar é considerada a sentinela sagrada dos símbolos, valores e princípios do militarismo. Dentro de seus muros não só a cultura é aprendida, mas todo o conhecimento militar técnico, tático e estratégico é também aprendido por aqueles que serão os futuros comandantes e multiplicadores do conhecimento militar. Para tanto, o ingressante é introduzido nos costumes da Caserna<sup>9</sup>, pelos ritos de admissão, do internato e de outros procedimentos para sua socialização. O

---

<sup>9</sup> Caserna é o próprio ambiente militar, local onde os militares habitam e que é caracterizado por costumes, práticas e linguajares exclusivos destes.

processo de aceitação do calouro<sup>10</sup> pela coletividade se caracteriza pelos testes de obediência e de iniciação denominado de “trote”, rito de passagem caracterizado por uma série de rebaixamentos, degradações, humilhações e profanações do “eu”, com a mudança da concepção moral existente sobre si e sobre os outros, num processo sistemático de mortificação (GOFFMAN, 1961). Resistir ao trote é negar a inclusão na coletividade, ficando susceptível ao desprezo e à rejeição dos pares. Melhor então é se inserir na estratégia coletiva de defesa que é a aceitação passiva pelo medo e pelo temor da execração pública:

Tais estratégias estão presentes em todas as situações de risco: química industrial, energia nuclear, pesca em alto-mar e, obviamente, no Exército, onde os trotes adquirem as dimensões que conhecemos, notadamente nos batalhões disciplinares, na Legião Estrangeira, nos comandos etc. (DEJOURS, 2005, p. 104).

Durante a iniciação, os ingressantes, denominados de “bichos”, são perseguidos, perturbados, testados e ironizados desde a sua chegada, sem qualquer direito, como evidencia o “Código dos Bichos”, Art. 1º: “todo bicho tem direito a não ter direito à coisa alguma”. (MONTEIRO, 1961, p. 51; VIANA, 1961, p. 76 *apud* CASTRO, 1990, p. 120 e 121). Sua condição desprezível e totalmente vulnerável aos veteranos é exposta logo na sua chegada:

[...] para que esses animais, essa cáfila de imundos, que anualmente invadem o sagrado “Tabernáculo da Ciência” saibam quais os seus deveres para com os augustos senhores veteranos, seus naturais e legítimos superiores hierárquicos e conheçam seus hipotéticos direitos ante a egrégia comunidade. (VIANA, 1961, p. 64 *apud* CASTRO, 1990, p. 120).

Após os ritos de ingresso, o internato emerge como um dos principais mecanismos de militarização e de acultramento. Sobre essa questão, Goffman (1961) afirma que todas as instituições absorvem o tempo e o interesse de seus integrantes e lhes propiciam um mundo à parte, como num fechamento social. O fechamento excessivo

---

<sup>10</sup> Calouro, bicho, monstro e acéfalo são algumas das denominações atribuídas ao ingressante numa Academia Militar.

pode levar algumas instituições a serem denominadas de “totais”, dentre as quais os quartéis e as escolas internas, que separa seu integrante do convívio social e familiar e, por isso, são “[...] simbolizadas pela barreira à relação social com o mundo externo e por proibições à saída que muitas vezes estão incluídas no esquema físico – por exemplo, portas fechadas, paredes altas, arame farpado, fossos, água, floresta ou pântanos”. (GOFFMAN, 1961, p. 16). Para tanto, ao chegar na Academia Militar, “durante dois meses o cadete não tem permissão para sair da base ou ter relações sociais com os não cadetes”. (GOFFMAN, 1961, p. 24). Agregam-se à exclusão social outros procedimentos como a utilização da identificação numerária, o “nome de guerra” e a padronização de comportamentos, tais como os uniformes, os padrões de cama, o corte de cabelo V.O.<sup>11</sup>, as marchas e ritos militares, os cumprimentos e os horários das obrigações, num processo de construção de uma nova identidade militar.

O militarismo no Brasil enfraqueceu-se em face de diversas sublevações da tropa no começo do século vinte, contudo, após a vitória sobre o último movimento revolucionário em 1930, objetivando a reedificação dos pilares militares, foram introduzidos novos símbolos, ritos e tradições para a perpetuação do nosso *espírito militar*. Dentre os quais, o culto a Caxias foi uma forma de estabelecer o paradigma do militar perfeito, como referencial de conduta disciplinar, coragem e abnegação, exemplo que se perpetua até os nossos dias. Afirmava-se, então, que a figura de Caxias deveria “pairar no seio dos cadetes do Brasil”, como a de Napoleão entre os cadetes de Saint-Cyr e a de Washington entre os de West Point (PESSOA, 1985 *apud* CASTRO, 2002, p. 23).

---

<sup>11</sup> Segundo o costume militar, refere-se ao padrão de cabelo do Exército, ou seja, Verde Oliva, feito mediante a utilização da famosa “máquina zero”. A tradição militar nos ensina que tal corte foi iniciado para evitar a proliferação de piolhos na caserna e nos alojamentos de guerra.

Na pessoa de Caxias também surgiu o espadim como símbolo do aluno da Academia Militar. Trata-se de uma réplica em miniatura da sua espada de campanha desembainhada na Guerra do Paraguai, no célebre combate da ponte de Itororó, ao afirmar: “Sigam-me os que forem brasileiros”. (1985 *apud* CASTRO, 2002, p. 23). Desde então, o recebimento do espadim ocorre ainda no primeiro ano da Academia, simbolizando a passagem da condição de “bicho” a de cadete, depois o espadim será devolvido quando da formatura, momento em que o concluinte recebe a espada<sup>12</sup>, rito de passagem da condição de cadete a de oficial. Para o militar, tal ritualística simboliza o seu compromisso em honrar o exemplo de Caxias, abnegando a tudo em nome da pátria e da sociedade.

Dessa forma, os costumes e procedimentos militares se consolidaram ao longo da história, caracterizando a cultura militar nacional, decorrente da tradição lusitana, conjugada com uma certa influência francesa<sup>13</sup> e, principalmente, à cultura brasileira, num processo dialético de construção do nosso *ethos* militar. Tal processo coligiu o conjunto cultural do militarismo no Brasil e consolidou nossa cultura militar ao longo da história. Atualmente, no Brasil, nossas instituições militares permanecem com a função constitucional de preservação da soberania nacional.

### 5.1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONSOLIDAÇÃO DA PMBA

---

<sup>12</sup> Outrora principal arma dos oficiais. Atualmente simboliza a condição de oficial militar.

<sup>13</sup> Devido ao prestígio do militarismo francês após a vitória na 1ª Guerra Mundial, o Exército Brasileiro recebeu missões militares daquele país para cooperar com a construção da nossa técnica, tática e estratégia militar. Dentre os elementos oriundos de influência francesa absorvidos pelo nosso militarismo, podemos citar o patronato, ou seja, o nome dado a turmas de formandos militares em homenagem a um exemplar oficial já falecido (CASTRO, 1990, 2002).

Gomes (2002) propõe uma divisão do processo histórico da PMBA em três fases: a primeira, do seu surgimento em 1825 ao início da década de 70 do século vinte, onde o seu emprego se deu como tropa de repressão a distúrbios sociais internos; a segunda, do início da década de 70 a meados da década de 90, quando se acentua a busca de uma identidade própria de polícia, independente do Exército brasileiro; e a terceira, de meados da década de 90 até hoje, onde as principais características são a modernização administrativa e uma maior aproximação da comunidade, momento em que se desdobram mudanças oriundas de sua nova condição constitucional prevista na Carta Magna de 1988 e as decorrentes da Reforma do Estado, além do início da influência da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), órgão criado pelo Ministério da Justiça para a consecução das políticas nacionais em Segurança Pública.

A formação do sistema policial brasileiro não se deu com o início da colonização, como no caso das forças armadas, mas, de fato, só a partir do início do século XIX surgiram os primeiros corpos de polícia formados para a manutenção da segurança pública. Até então, a ação policial era exercida conjuntamente com o poder judiciário diretamente pelos governantes-gerais, com o devido apoio proveniente dos donatários das Capitanias hereditárias. Para tanto, se valiam de grupos compostos de *quadrilheiros*<sup>14</sup>, a exemplo do que existira em Portugal (TORRES, 1977 *apud* GOMES, 2002).

Quando da chegada da Família Real Portuguesa no Brasil, foi criada em 1808 a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado Geral do Brasil, com cunho mais

---

<sup>14</sup> Segundo Ferreira (1998), significa bandido, salteador, integrante de quadrilha.

focado na ação judicial, encarregado inclusive dos processos criminais. Em 1809 foi criada a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia do Rio de Janeiro, para o policiamento na sede do Governo Geral, subordinada a um Comando próprio e ao Exército. Só em 1831 que a legislação brasileira passou a permitir que a corte e as províncias do Império constituíssem seus Corpos de Guardas Municipais para a segurança local, o que levou a criação das polícias militares do Brasil, contudo, segundo Gomes (2002), a PMBA advém de um processo a parte e anterior a essa data. Deve-se aos conflitos, às rebeliões e às revoluções que aconteceram no limiar do século XIX, decorrentes, inclusive, da Declaração da Independência do Brasil. Na inexistência de um Exército propriamente brasileiro, foram organizados no Brasil os Batalhões Cívicos, compostos por voluntários da terra e mercenários vindos de fora. Após as guerras de consolidação da independência, alguns batalhões permaneceram para manter a segurança pública. Em face da continuidade dos conflitos sociais, o Imperador Dom Pedro I achou por bem criar um Corpo de Polícia na Bahia, em 17 de fevereiro de 1825, como força pertencente à estrutura do Exército, para coibir os movimentos separatistas e as desordens ocorridas após a independência do Brasil (GOMES, 2002), conforme podemos observar no Decreto Imperial de sua fundação (Texto na íntegra no Anexo E):

Sendo muito necessário para a tranqüilidade e segurança pública da Cidade da Bahia, a organização de um corpo, que lhe sendo incumbido aqueles deveres responda imediatamente pela sua conservação e estabilidade: Hei por bem, Mandar organizar na Cidade da Bahia um Corpo de Polícia, [...]. (BRASIL, 1825).

Desde a sua fundação, a PMBA alternou diversas nomenclaturas, como Corpo de Polícia (1825), Corpo Municipal de Permanentes (1832), Corpo Provisório de Polícia (1865), Corpo Militar de Polícia (1889), Regimento Policial (1904), Brigada Policial (1916), Força Pública (1925), Polícia Militar (1935), Força Policial (1940) e,

definitivamente, Polícia Militar do Estado da Bahia em 1946. Sua origem e função legal sempre estiveram voltadas para a manutenção da ordem pública, contudo, devido à sua vinculação ao Exército, sempre foi acionada para participar de conflitos militares característicos de tropa de combate.

A PMBA tem um modelo organizacional centrado numa burocracia militar e num organograma institucional herdados do Exército, o que foi instituído desde a sua fundação e consolidou uma cultura interna puramente militar. Segundo Powell e Dimaggio (1991 *apud* COSTA; MEDEIROS, 2003, p. 72), tal fenômeno chamado de isomorfismo decorre da força mimética, ou seja, quando há a imitação do modelo organizacional em razão da criação de uma instituição a partir da outra, como no caso da polícia e Exército. Dentre os princípios da cultura militar absorvida pelas policiais militares, destacamos a hierarquia e a disciplina, que foram legitimadas na estrutura da PMBA ao longo da história e que, atualmente, encontram-se previstos no Art. 3º do EPMB (BAHIA, 2003):

A hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar.

§ 1º - A hierarquia policial militar é a organização em carreira da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar, consubstanciada no espírito de acatamento à seqüência 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-se 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 observados e mantidos em todas as circunstâncias da vida, entre os policiais militares. (BAHIA, 2003, art. 3º).

A partir de meados do século XX são iniciadas no Brasil as ações para a instituição de uma polícia voltada exclusivamente para a Segurança Pública. Dentro desse processo, na Bahia, os Batalhões de Caçadores<sup>15</sup> foram substituídos por unidades

---

<sup>15</sup> Unidades que compõem a arma de infantaria do Exército Brasileiro.

voltadas para a manutenção da ordem pública, contudo, a Ditadura Militar promoveu um retrocesso com a Constituição de 1967 (BRASIL), que no artº 13 preceitua: “As Polícias Militares, instituídas para a manutenção da ordem pública nos Estados [...] são considerados forças auxiliares, reserva do Exército [...]”. Por sua vez, o Decreto-Lei n.º 667 (BRASIL, 1969) consolida a Inspetoria Geral das Polícias Militares do Brasil (IGPM) para o controle administrativo e operacional, estabelecendo que o Comando das polícias militares brasileiras será exercido por oficiais do Exército, além de reorganizar as polícias militares.

A partir de 1974, a PMBA adota um modelo de polícia ostensiva para reaproximar a polícia da comunidade, chamado de Sistema Integrado, definido como “a execução integrada de todos os tipos de policiamento ostensivo, pela Unidade Operacional, ao nível de Batalhão ou de Companhia, em sua área de jurisdição”. (BORGES, 1991 *apud* GOMES, 1991, p. 28). Apesar do fim do período militar, do esgotamento do modelo de Polícia Integrada e da Constituição Federal de 1988, que colocou as polícias e bombeiros militares do Brasil na condição de força militar estadual<sup>16</sup>, só após o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), em 1997, através de um convênio com a Universidade Federal da Bahia, se iniciou o processo de modernização da PMBA.

Após estudos organizacionais, o Programa de Modernização da PMBA (1997) alterou o modelo administrativo, o escalonamento de postos e a estrutura organizacional da corporação, dentre outras mudanças internas. Tais reestruturações na PMBA foram definidas pela Lei nº 7.251/1998 (BAHIA), que

---

<sup>16</sup> “Os membros das Policias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios”. (BRASIL, 1988, artº 42).

dispôs sobre a reorganização básica, e o Decreto nº 7.796/2000 (BAHIA), que aprovou a nova organização estrutural e funcional. Atualmente a PMBA é um órgão da Administração Direta do Estado, cuja destinação se encontra definida pela Constituição Federal, Art 144, § 5º (BRASIL, 1988), consubstanciado pela Constituição Estadual, Art 148, incisos de I a V (BAHIA, 1989).

Cabe a PMBA a execução do policiamento ostensivo fardado para a preservação da Ordem Pública de forma preventiva, ou seja, atua para coibir o cometimento do delito, para tanto, exerce o papel de polícia ostensiva. Sua finalidade e competência estão previstas nos art. 1º da Lei nº 7.251/1998 (BAHIA) e art. 1º do Decreto nº 7.796/2000 (BAHIA), como força para a preservação da ordem pública, de forma a assegurar o bem estar social, competindo-lhe:

- I. promover a prevenção e combate a incêndio, busca e salvamento;
- II. proceder à instrução e orientação das guardas municipais, quando solicitado;
- III. exercer a função de polícia judiciária militar, na forma da lei federal;
- IV. garantir o exercício do poder de polícia aos órgãos públicos, especialmente os da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural;
- V. desenvolver ações preventivas imediatas, como força de dissuasão em locais ou áreas específicas, onde se presuma possível a perturbação da ordem;
- VI. fomentar a realização de estudos e pesquisas com vistas ao desenvolvimento qualitativo das ações a cargo da Polícia Militar;
- VII. promover os meios necessários para difundir a importância do papel da Polícia Militar junto à sociedade, de forma a viabilizar o indispensável nível de confiabilidade da população;
- VIII. assegurar o estabelecimento de canais de comunicação permanentes entre a sociedade e a Polícia Militar;
- IX. exercer outras competências necessárias ao cumprimento da finalidade da Instituição. (BAHIA, 1998, art. 1º; BAHIA, 2000, art. 1º).

Portanto, ao final de cento e oitenta anos de história, a PMBA submeteu-se a novas reformas administrativas e organizacionais decorrentes da Constituição brasileira de 1988 (BRASIL) e da Reforma do Estado, o que promoveu uma mudança conjuntural que passa pela própria filosofia de fazer polícia, pela estrutura organizacional e pela rotina de trabalho, visando à efetivação definitiva de um *ethos* policial, contudo, a

transição não foi plena, por isso não houve prejuízo ao estilo militar herdado do Exército. Atualmente, a PMBA se encontra na segunda fase do projeto, momento de revitalização e consolidação da Polícia Cidadã e do estabelecimento das bases de uma nova polícia para o século XXI.

#### 5.1.2.1 O Paradoxo da Formação Humana: Aspectos Históricos

O nascimento da PMBA aconteceu num contexto de conflitos sociais propiciados por questão de segurança nacional, durante o processo de independência da Bahia. Emanada da estrutura do Exército, a PMBA permaneceu nessa condição até a Constituição de 1988, momento em que passou a força militar estadual. Sua dependência histórica promoveu o isomorfismo, ou seja, a adoção do modelo organizacional do Exército, o que gerou a associação entre o *ethos* militar e o *ethos* policial. Tal equívoco decorre da homogeneização entre a polícia e o exército e por ambos estarem no mesmo campo organizacional, na condição de aparatos coercitivos do Estado, contudo, “Soldados enfrentam inimigos; policiais interagem com cidadãos”. (COSTA; MEDEIROS, 2003, p. 70). Devido à ausência desta distinção no âmbito organizacional, a formação humana sempre privilegiou o perfil de um egresso guerreiro, em detrimento da formação de um policial cidadão.

Dentro do cronograma histórico da PMBA apresentado por Gomes (2002), podemos estabelecer três diferentes períodos de formação do oficial na PMBA, descritos abaixo. Com base em dados e informações levantamentos na APMBA, conforme respectivos Planos Gerais de Ensino da época (Apêndice C), pode-se observar a

distribuição de Carga Horária e do perfil do CFOPM nos segundo e terceiro períodos, entretanto, quanto ao primeiro período, não há dados disponíveis.

O primeiro período histórico vai da fundação da PMBA até o início da década de 70 do século XX, tem como marco a fundação da APMBA, em 1935. Apesar da fundação de uma escola própria para a formação de oficiais policiais militares, não se introduziu um modelo de formação centrado no *ethos* policial, como ficou claro desde logo no discurso de inauguração da APM proferido pelo então CAP PM Antônio Medeiros de Azevedo, onde se evidenciou o espírito militar que se perpetuava: “Almejando a paz, pensando, porém, na guerra, criaremos nesta escola, como principal objetivo, uma indestrutível mentalidade guerreira, dentro da mesma unidade de doutrina esposada pelo Exército”. (AZEVEDO, 1975, pág. 32).

O segundo período histórico da PMBA vai do início da década de 70 até a Constituição de 1988, e se iniciou com a instituição da IGPM, órgão pertencente à estrutura organizacional do Exército e que estabeleceu uma matriz curricular única para o CFOPM no Brasil. Durante esse período, a formação teve uma média de 3.800 horas, onde já se vislumbrava um maior foco em atividades de polícia nos Planos de Ensino, principalmente pelos constantes distúrbios civis provenientes da Ditadura Militar.

A partir de 1988, ingressamos no terceiro momento histórico da PMBA, na condição de força militar estadual, autônoma do Exército. Nesse período que perdura até os nossos dias, vários currículos de formação foram utilizados, todos hiperdimensionados por conta da fusão entre disciplinas militares e policiais militares,

privilegiando, contudo, a formação para o combate, em detrimento do fim da Ditadura e da abertura democrática, bem como da Reforma do Estado e do surgimento da Polícia Comunitária.

Portanto, desde a fundação da APMBA aos nossos dias, a predominância foi o da formação centrada no *ethos* militar, com todos as características, princípios e ritos do militarismo. Tal conjuntura perpetuada historicamente não conduz a uma preocupação com a condição humana, principalmente por se encontrar repleta de costumes e ritos militares, tais como o de ingresso - “trote”, o Espadim - da mudança de bicho para cadete, a Espada - de formatura e, principalmente, o de bravura - durante a Jornada de Instrução Militar<sup>17</sup>, tais eventos desenvolvem um caráter tenso, acirrado e agressivo do policial militar. Assim, o aluno oriundo de tal formação considera com naturalidade qualquer atitude agressiva, como se num campo de guerra estivesse, bastante distante de um perfil voltado para servir à sociedade, como podemos ver no depoimento abaixo:

Considero que fui bem preparado para marchar, na parada e no sentido. Aprendemos sobre regulamento interno, cabelo grande, três dias de detenção. O curso é teórico sobre quartelamento e ficar em forma. É mais militar do que policial. O que a gente deve fazer num acidente de trânsito, num conflito entre motoristas não ensinam. [...]. O curso em si foi péssimo. Fizeram a Semana da Caveira no Choque. Foram sete dias rastejando, pulando com cabo submerso. Lá tem um charco com cobras e eles estendem o cabo que fica submerso, quem pegar pegou, quem não pegou afunda. Apanhamos com caule de bananeira, que não dói, mas é uma pancada (DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003, p. 75).

Só com o incremento da SENASP, que lançou a Matriz Curricular Nacional para Formação em Segurança (BRASIL, 2003) com diretrizes curriculares para uma formação mais policial (Anexo F), foi iniciada a implantação de uma formação mais

---

<sup>17</sup> Trata-se de uma manobra militar simulada chamada de “Semana da Caveira”, onde os alunos passam períodos efetuando atividades de guerra à exaustão, como sobrevivência na selva, inquietações, câmara de gás, interrogatórios, castigos físicos e uma série de atividades exercidas em meio à tensão, pressão psicológica, abnegação e renúncia. Aqueles que conseguem superar essa etapa sem perder o equilíbrio são reconhecidos como verdadeiros “guerreiros” pela coletividade.

gerencial, ética e humana, em detrimento do antigo modelo burocrático-militar. Com uma política pedagógica centrada no ser e na formação cidadã, a Matriz Curricular Nacional propõe “a constituição de um sistema educacional único para todas as polícias e órgãos de Segurança Pública”. (BRASIL, 2003, pág. 5). Dessa forma, a APMBBA iniciou seu processo de adequação, bem como a unidade de formação de praças, com a consolidação do novo Plano Diretor de Ensino (ACADEMIA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2005) para implantação imediata, gerando uma discrepância no dimensionamento das disciplinas militares e das disciplinas de formação do policial-cidadão em comparação aos períodos anteriores:

Tabela 1: Distribuição comparativa de disciplinas do CFOPM.

| ANOS        | Carga Horária do Curso (h) | Disciplinas Militares (%) | Disciplinas Policiais (%) | Disciplinas de Formação Geral (%) |
|-------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1970 – 1991 | <b>3.840</b>               | 60                        | 20                        | 20                                |
| 1992 - 1996 | <b>7.379</b>               | 35                        | 35                        | 30                                |
| 1997 – 2003 | <b>6.105</b>               | 35                        | 35                        | 30                                |
| 2003 – 2004 | <b>5.965</b>               | 35                        | 35                        | 30                                |
| <b>2005</b> | <b>4.500</b>               | <b>5</b>                  | <b>65</b>                 | <b>30</b>                         |

Fonte: Plano Diretor de Ensino (APM, 2005).

Portanto, o processo de mudança esteve voltado para a transformação de um *ethos* militar, através dos novos direcionamentos educacionais, embora ainda perdue um caráter rígido, disciplinado e agressivo no perfil da formação policial militar. Tal situação se perpetua, inclusive, devido à própria condição militar histórica e tradicional, o que caracteriza toda uma cultura herdada do Exército e denominada por Castro (1990) de “Espírito Militar”.

### 5.1.2.2 Modelo Organizacional: do Patrimonialismo ao Gerencialismo

Na condição de organização pública, a PMBA tem a sua máquina administrativa inserida no contexto do funcionalismo público nacional, que, historicamente, se constituiu a partir do modelo português e se submeteu a transformações organizacionais sucessivas ao longo de sua existência. Putnam (1998) esclarece que a sociedade latino-americana foi prejudicada por elementos herdados do medievalismo ibérico, tais como o autoritarismo centralizado, o familismo, o fisiologismo e o clientelismo, enquanto a sociedade norte-americana foi beneficiada pelas tradições inglesas de descentralização e parlamentarismo. Essa herança portuguesa trazida desde a colônia ainda se mantém presente como base política arcaica, prejudicando a consolidação da sociedade civil brasileira e perpetuando o caráter patrimonial de nosso funcionalismo público: “nesse sistema patrimonialista a idéia de cidadania não é trabalhada nem evolui, uma vez que o Estado é concentrador”. (PINHO, 2001, p. 35).

Em busca de mudanças, inicialmente houve a tentativa de transição do modelo patrimonialista para o burocrático, posteriormente, houve a proposta de uma administração pública gerencial, que emanou do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado<sup>18</sup>:

A reforma da administração pública que o Governo Fernando Henrique Cardoso está propondo desde 1995 poderá ser conhecida no futuro como a

---

<sup>18</sup> "Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território". (Brasil, 1995, p. 6).

segunda reforma administrativa no Brasil. Ou a terceira, se considerarmos que a reforma de 1967 merece esse nome, apesar de ter sido afinal revertida. A primeira reforma foi a democrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e desburocratização. A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo em todo o mundo a redefinição das funções do estado e de sua democracia (BRESSER, 2001, p. 28).

A primeira tentativa caracterizou-se pela introdução de um modelo de administração burocrática, de caráter racional-legal. Este modelo se difundiu na Europa no final do século XIX e chegou para substituir a administração patrimonialista que, entre outros fatores, não distinguia o público do privado e era inadequado para o modelo político econômico emergente à época (WEBER, 1979). No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge com a primeira reforma em 1936, em face da aceleração da industrialização brasileira e da intervenção estatal no setor produtivo e de serviços, numa tentativa de formação de uma burocracia nos moldes weberianos, com a carreira baseada no concurso público e na meritocracia. Como não foi possível consolidar uma política de recursos humanos, o patrimonialismo, embora em transformação, mantinha-se no quadro político brasileiro (BARBOSA, 1999).

Por conseguinte, a reforma de 1967 foi uma nova tentativa de descentralização e desburocratização, com a criação de comissões para simplificar os processos burocráticos. Houve a transferência das atividades do Estado para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, buscando um maior dinamismo operacional e a descentralização funcional. Contudo, tais medidas não ocorreram no âmbito da administração burocrática central, gerando o enfraquecimento do núcleo burocrático central. Outras medidas modernizadoras aconteceram na década de setenta, com a criação da Secretaria da Modernização.

No início dos anos 80, foram criados o Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização, visando revitalizar e agilizar as organizações do Estado, a descentralização, a simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. Além de não ter havido resultados significativos, a Constituição de 1988 caracteriza-se como um retrocesso desse processo, à medida que promove um novo engessamento e a inflexibilidade, fazendo com que não houvesse a plena consolidação do modelo burocrático proposto (BRESSER, 2001).

Apesar de não ter havido a plena transição do modelo patrimonialista para o burocrático, uma nova tentativa se consolidou a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRE) (BRASIL, 1995), visando uma redefinição do modelo estatal. Trata-se de uma reforma em direção a uma condição mais pró-ativa e eficiente, nos moldes da empresa privada, atendendo aos novos parâmetros de funcionamento do Estado, bem como o de acabar com os resquícios de um funcionalismo patrimonialista, consolidando definitivamente o modelo racional-legal:

No bojo desse novo estado que está sendo criado há uma redefinição desses parâmetros Weberianos e teriam que ser conjugados a um parâmetro gerencialista de busca de eficiência e capacitação, tudo dentro de um contexto de redução do Estado: mais compacto, mais enxuto, mais eficiente (PINHO, 2001, p. 35).

Nesse sentido, tais mudanças, se consolidadas, promoveriam uma maior agilidade da máquina pública, com um funcionalismo público menos patrimonialista, autoritário e corporativista, ou seja, mais burocrático-legal. Para tanto, o PDRE propõe e efetua várias mudanças, tais como a divisão da administração pública em quatro setores: o primeiro chamado de Núcleo estratégico; o segundo chamado de Atividades

Exclusivas, em que se exerce o poder extroverso<sup>19</sup> do Estado (Segurança Pública); o terceiro denominado de Serviços Não-exclusivos; o quarto setor chamado de Produção de Bens e Serviços para o Mercado.

A implantação do modelo gerencial desdobra mudanças em todas as esferas e setores da administração pública, inclusive no Estado da Bahia. Em 1997, na gestão do Governador Paulo Souto, foi criado o Programa de Modernização da PMBA (1997), que, na prática, foi efetivado com o Projeto Polícia Cidadã (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 1997), proporcionando mudanças estruturais de grande monta, descentralizando funções, redefinindo a estrutura hierárquica e aproximando a instituição da sociedade, com a criação dos Conselhos Comunitários, nos moldes que preconiza o PDRE:

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). (BRASIL, 1995, p. 8).

A ênfase inicial sofreu descontinuidade no governo seguinte de César Borges (1999-2002), gerando o esvaziamento do projeto, apesar do apelo nacional para com a segurança pública, momento em que a SENASP lançou o PLANASP (BRASIL, 2000). Com a reassunção do Governador Paulo, se iniciaram as ações de retomada do projeto anterior com a elaboração do Resumo Executivo do Projeto Polícia Cidadã – Procedimentos de Retomada (2003), que estabeleceu diretrizes corporativas que viabilizem a revitalização do programa, priorizando através do

---

<sup>19</sup> Compreenderiam o poder de definir as leis do país; o poder de impor justiça e manter a ordem; o poder de policiar; o poder de arrecadar impostos; o poder de regulamentar as atividades econômicas; o poder de fiscalizar o cumprimento das leis; as atividades relacionadas à formulação de políticas na área econômica e social, atividades que estas que asseguram condições básicas de vida e que não são de interesse do mercado, devendo assim ser garantidas pelo Estado; e as atividades econômicas exclusivas como a garantia da moeda, garantia da estabilidade do sistema financeiro, investimentos na infra-estrutura e nos serviços públicos.

Curso de Policial Cidadão a Educação Continuada, considerada um dos pontos deficientes da primeira etapa.

À medida que se iniciaram os procedimentos de retomada do Projeto Polícia Cidadã, o DQPDT, no período entre junho e novembro de 2003, providenciou uma diagnose do nível de adesão ao projeto das unidades operacionais da corporação (2004), onde foram apresentados os seguintes dados: 84% das unidades estavam dentro da média e 16% fora da média. Da mesma forma, quanto aos quantitativos de participação de pessoal nos cursos de Policial Cidadão: do efetivo total atual, 18,97% já foi capacitado, ou seja, um total de 5.692 militares, sendo que, na primeira fase de 1995–2002, foram capacitados 1.373 militares (4,57%), e na segunda fase de Retomada de 2003 a 2005, foram capacitados 4.319 militares (14,39%). Dessa forma, conclui o DQPDT (2004) que:

[...] a maioria das Unidades, em seus respectivos Comandos, primou pelo desenvolvimento da linha de ação Educação continuada, corroborando assim com o que preceitua o Projeto Polícia Cidadã e a Diretriz do Comando Geral, que atribui a esta linha de ação a prioridade entre as demais, devido a imperiosidade do processo contínuo de capacitação para o exercício de nossa função, bem como por ser através deste processo que há a sensibilização para o perfeito entendimento da necessidade do Projeto e a concepção total de sua filosofia, extraíndo da esfera administrativa (Comando) a responsabilidade de seu sucesso, compartilhando-a com todos os membros da Instituição. (DEPARTAMENTO DE QUALIDADE, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2004, p. 7).

Apesar dos esforços, o processo de transição se desdobra de forma lenta e gradual, principalmente pela ausência de um maior investimento na gestão do processo de mudança. Segundo Motta (1999), a mudança organizacional exige a ênfase na instrução, na conscientização e na educação do público interno para consolidar as mudanças desejadas no sistema de autoridade e na cultura organizacional de uma determinada organização, o que, na prática, não tem sido feito plenamente pela PMBA. Dessa forma, ainda perduram características do antigo modelo administrativo

e que, sem dúvida, perpetuam, no comportamento do policial militar, elementos que prejudicam o ambiente de trabalho público.

### 5.1.2.3 Trabalho, Vitimização e Desgaste Psico-Emocional do Policial Militar

A organização do trabalho na PMBA foi desencadeada a partir do isomorfismo do Exército, ou seja, a reprodução do modelo burocrático militar e de sua estrutura organizacional. Nesse sentido, toda a organização do trabalho na PMBA foi estabelecida de acordo com os padrões militares do Exército, tais como a duração do expediente, a jornada do serviço e dos plantões, a distribuição de seções e funções, os uniformes, os padrões culturais, o escalonamento hierárquico, o modelo de formação, as nomenclaturas e demais peculiaridades do trabalho militar. A normalização e rituais também foram absorvidos pelas polícias militares, principalmente o CPM (BRASIL, 1969), além de diversos regulamentos, como o de continências e o de serviços gerais, além de outros de caráter técnico. Esse conjunto de elementos constitui o trabalho policial militar:, definido no artº 162 do EPMB (BAHIA, 2003):

O serviço policial militar consiste no desempenho das funções inerentes ao cargo policial militar e no exercício das atividades inerentes à missão institucional da Polícia Militar, compreendendo todos os encargos previstos na legislação peculiar e específica relacionados com a preservação da ordem pública no Estado. (Bahia, 2003, Artº 162).

A jornada de trabalho mensal perfaz em média 180 h de serviço, com uma jornada semanal que pode ser de 30 ou 40 h. As jornadas administrativas são de 06 h diárias de segunda a sexta, com serviço extra aos finais de semana. Os serviços operacionais têm duração variada de acordo com o tipo, mais em média são de 12 h de trabalho diurno por 24 h de folga, e de 12 h de trabalho noturno por 48 h de folga.

Na PMBA não há uma política de proteção à saúde do trabalhador e de segurança no trabalho, proporcionando acontecimentos prejudiciais e de risco, tais como a utilização de viaturas em condições inadequadas, uso de armamentos e equipamentos obsoletos, inferioridade numérica na ação, formação técnica deficiente, falta de alimentação e água, acomodações inservíveis, ausência de mobiliários ergonômicos, ausência de uma política de qualificação e reciclagem eficaz, entre outros. Sobre a questão do despreparo para o serviço, Rodrigues (2002) apresenta as seguintes citações de polícias militares:

Eu treinei tiro por minha conta. Eu treinei tiro defensivo nos braços e pernas por minha conta. Mas fica difícil porque cada bala custa R\$ 1,50 e eu não tenho condições de ficar bancando esse gasto e o treino tem de ser constante [...]. (RODRIGUES, 2002, p. 74).

Quanto à carreira policial militar, podemos afirmar que se encontra engessada. Tanto as praças quanto os oficiais permanecem aguardando promoções por mais tempo do que se prevê os regulamentos. Tal situação desmotiva o policial militar e gera um sentimento de que não há o devido reconhecimento da parte da corporação para com o seu serviço. Quanto a essa questão, ao comentar a importância do reconhecimento para o trabalhador, Dejourns (2005) afirma que:

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho [...]. O reconhecimento esperado por quem mobiliza sua subjetividade no trabalho assume formas extremamente reguladas, já analisadas e elucidadas há alguns anos (juízo de utilidade e juízo de beleza), e implica a participação de atores, também estes rigorosamente situados em relação a função e ao trabalho de quem espera o reconhecimento (DEJOURS, 2005, p. 34).

As inadequadas condições de trabalho e a sobrecarga promovem um ambiente susceptível a desgastes físicos e psicológicos, produzindo um ambiente susceptível ao assédio moral, contudo, Hirigoyen (2002) afirma que não é exatamente o excesso de trabalho que favorece o assédio, mas principalmente a falta de regras e normas

que regulem os comportamentos e os métodos de superiores e subordinados no ambiente de trabalho. A plena liberdade de ação possibilita o acirramento das relações, o desgaste, a alteração no humor e, conseqüentemente, promovem o mal estar generalizado propício aos conflitos da relação humana. Quanto a essa questão, a interação entre superiores e subordinados na PMBA ainda ocorre sem que sejam observados os devidos limites, de forma agressiva, explorativa e sem regulação. A restrição de liberdade, por exemplo, até pouco tempo era permitida apenas pela deliberação verbal de um oficial, o que só foi alterado com o advento da Constituição de 1998 (BRASIL).

Nesse contexto, a vitimização<sup>20</sup> de policiais militares é comum. A vítima é o objeto da agressão de terceiros, mediante uma ação violenta tanto no sentido físico, quanto moral, portanto, refere-se ao objeto humano de uma agressão feita por outros, que pode ocasionar o prejuízo moral ou físico, seja ele letal ou parcial. Dessa forma, a palavra vítima está diretamente associada à violência, a crise moral e ética que afeta o mundo, uma vez que não se concebe vitimização sem algum tipo de violência precedente. No caso do policial, a vitimização pode acontecer no serviço, em combate ou num acidente, e na folga, numa complexidade de fatores que caracterizam o trabalho policial militar como de alto risco:

O trabalho, enquanto atividade coordenada submetida ao julgamento utilitarista, está, com efeito, no cerne da atividade guerreira, assim como de outras profissões arriscadas – construção civil, química industrial, energia nuclear, pesca em alto-mar, polícia, bombeiros. (DEJOURS, 2005, p. 102).

A vitimização de policiais militares se dá principalmente durante o serviço, no período da jornada ou no seu deslocamento de ida e de volta para o trabalho. Sua

---

<sup>20</sup> O vocábulo vítima deriva do latim *victima*, possuindo várias acepções sinônimas, tais como a de “pessoa ferida ou assassinada”, “pessoa contra quem se comete crime ou contravenção”. (FERREIRA, 1998).

vulnerabilidade se dá pela própria condição de ser policial, que o coloca como inimigo da marginalidade. Trata-se de um confronto cotidiano pela sobrevivência, que não tem hora nem local para acontecer, seja no trabalho, na rua, no ônibus, na escola ou em qualquer lugar, basta o encontro para desencadear o confronto. Sobre essa questão, após entrevistar várias oficiais e praças sobre o risco profissional, Rodrigues (2002) afirma que:

[...] a percepção da vulnerabilidade pessoal parece ampliada pelo medo de andar fardado, dentro e fora do trabalho, de ser vítima de vingança pela condição de policial militar ou pelas ações inerentes a esse trabalho: revistar, abordar, algemar, prender e até agredir e atirar. (RODRIGUES, 2002, p. 151).

Dessa forma, o cotidiano policial militar se reveste de tensão e medo, o policial não tem tranquilidade em nenhum momento sabendo que é alvo constante de agressões. Normalmente, é vítima de homicídio simples, que foi a causa mais freqüente da morte violenta de policiais militares na Bahia no período de 1995 a 2001, cerca de 42,75% de um total de 400 ocorrências, em seguida temos 24,5% em decorrência de acidentes de trânsito e 9,5% por motivo de suicídio (Rodrigues, 2002). A morte violenta do policial militar pode ocorrer também durante os períodos de folga, contudo, na sua maioria em função da condição de policial, devido a brigas pessoais, desentendimentos, assaltos a ônibus e em trabalhos extras para complementar a renda familiar. Quanto a essa questão, Damasceno, Júnior e Moraes (2003) indicam através de dados que, no período de 1998 a 2002, há um maior índice de mortalidade do policial militar fora do serviço (69,35%) do que em serviço (30,65%). Da mesma forma, com observância ao período de 2000 a 2001, Rodrigues (2002) também corrobora tal perspectiva em termos percentuais:

[...] as mortes no lazer e no fim de semana correspondem a 49% dos casos e podem indicar que o policial morre mais em situações de brigas interpessoais, por estar alcoolizado ou por atividades ilícitas. Os homicídios ocorrem, em grande parte perto da residência do policial, em bares em áreas de grande criminalidade. (RODRIGUES, 2002, p. 105).

Já caso dos assaltos a ônibus, apenas a identificação do policial conduz a sua execução por parte do marginal. Quanto a essa questão, a reportagem “PM sem farda corre mais risco de morte” da Folha de São Paulo (2003) cita o depoimento abaixo afirmando que tal situação faz com que os policiais militares não queiram ser identificados:

A carteira funcional vai parar na meia. A farda é bem escondida na sacola. Assim, sai do quartel e toma dois ônibus até chegar em casa, na periferia, onde os poucos vizinhos que o conhecem pensam que ele é funcionário de uma loja de móveis. À noite, ele sai para o "bico" de segurança com uma arma não registrada, mas mente que trabalha como garçom. (2003 *apud* DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003)

Saliente-se que, caso a morte violenta ocorra no deslocamento de ida ou de volta do trabalho, ou mesmo em decorrência da condição de policial militar, já há registro oficial do reconhecimento público como acontecimento em serviço ou em decorrência deste, como, no exemplo do Sd PM Itamar Santos Correia, morto no interior de um coletivo pelo simples motivo de ser policial. O relatório concluiu que mesmo o policial estando de folga, o fato se deu em função da sua condição de policial militar, ou seja, que houve nexo causal, proporcionando ao policial morto a promoção “*post mortem*”<sup>21</sup> e à família os direitos devidos:

[...] o militar não deixa de ser militar por estar de folga, e suas ações nas operações PM, que expõe sua fisionomia aos meliantes, não são apagadas da memória destes últimos no momento que cessa o ordinário de suas atividades de cada dia de serviço.

[...] Assim, o policial militar que, estando de serviço ou não, carrega consigo o legado de suas ações, que, a serviço, no interesse do Estado, o expõe à identificação de meliantes, e por isso o torna alvo de vingança ainda que motivado por circunstâncias pessoais [...]. (*apud* DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003, p. 175).

---

<sup>21</sup> A promoção *post mortem* é a que visa expressar o reconhecimento do Estado ao policial militar falecido no cumprimento do dever, ou em consequência deste, em situação em que haja ação para a preservação da ordem pública, ou em consequência de ferimento, quando no exercício da sua atividade ou em razão de acidente em serviço, doença, moléstia ou enfermidades contraídas no cumprimento do dever ou que neste tenham tido sua origem. (BAHIA, 2003, artº 126, § 4).

Como efeito agravante, nos últimos anos houve uma elevação no número de polícias militares mortos violentamente, aumentando a insegurança e a tensão. Segundo dados iniciais da última pesquisa institucional efetuada pelo DQPDT, só no primeiro semestre de 2005 morreram violentamente mais policiais militares do que em todo o ano de 2004, o que denota a insegurança diária a que se submete o agente de polícia. Para Damasceno, Júnior e Moraes (2003) esses indicativos confirmam a estimativa de Dantas (2001) quanto ao índice nacional de homicídios de policiais estaduais militares e civis no Brasil, onde Salvador figura como a segunda capital em nível de propensão de tal ocorrência. No Anexo G, apresentamos esses dados, bem como o quantitativo de policiais militares da ativa mortos por ação violenta em Salvador no período de Jan/98 a Dez/02, inclusive, com a tipologia criminal detalhada.

Outro agravante no contexto de trabalho policial militar é a tensão pelo risco de vida, seja a dos outros, como marginais ou vítimas, ou a sua própria. Há também a preocupação de ocorrer sua família ser vitimada na sua ausência, fato este comum, pois, normalmente, os policiais militares moram conjuntamente com os marginais. Por fim, a naturalidade da sociedade e da corporação para com a vitimização dos agentes de polícia em serviço, pois, a morte ou qualquer outra lesão é considerada natural. Decerto, tal perspectiva já se encontra prevista no compromisso de honra do polícia militar ao ingressar na corporação, prestado de forma solene:

Ao ingressar na Polícia Militar do Estado da Bahia, prometo regular a minha conduta pelos preceitos da moral, cumprir rigorosamente as ordens legais das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço policial militar, à manutenção da ordem pública e à segurança da sociedade **mesmo com o risco da própria vida**. (BAHIA, 2003, art. 8º, grifo nosso).

Nesse contexto, a carreira policial militar, portanto, se configura como uma das profissões mais estressantes que existe, onde os policiais militares são naturalmente expostos a tensões e riscos, susceptíveis ao desequilíbrio emocional e, principalmente, vulneráveis ao desgaste psico-emocional (De Lima, 2002). Tais condições promovem a instalação de um perfil típico do policial militar, que Ribeiro (1993), ao analisar o psicológico dos policiais militares, considera-os como pessoas de poucos amigos, egocêntricos, estressados, nervosos, reativos a qualquer incômodo, queixosos do nervosismo e de uma irritabilidade incomum, reativos diante de pequenas provocações, que gostam de falar do trabalho e que têm vida familiar mal resolvida.

O desgaste psico-emocional pode se manifestar ao longo da carreira policial militar ou mais intensamente em estágios distintos, que podem ser descritos nas etapas abaixo, conforme a classificação de Niederhoffer (*apud* Violanti, 1993):

- Estágio alarmante, que pode ocorrer do início da carreira ao quinto ano de trabalho, trata-se do choque inicial decorrente da constatação de que a realidade do trabalho é distinta do que se idealizou na escola de formação;

- Estágio do desencanto, que pode ocorrer do sexto ao décimo terceiro ano de trabalho, trata-se da constatação definitiva da inexistência do que foi idealizado no período de formação;

- Estágio de personalização, que pode ocorrer do décimo quarto ao vigésimo ano de trabalho, quando as expectativas pessoais voltam a ter lugar de destaque;

- Estágio de introspecção, que pode ocorrer dos vinte anos de trabalho até o final da carreira policial militar, momento em que há uma reflexão sobre a vida e o trabalho.

Com base nessa classificação, Violanti (1993) afirma que o desgaste psico-emocional ao longo da carreira ocorre em maior grau quando o respectivo índice de vitimização é mais elevado:

Tabela 2: Vitimização de policiais militares assassinados em Salvador por tempo de serviço da vítima entre 1998 e 2002.

| <b>TEMPO DE SERVIÇO</b> | <b>QUANTITATIVO</b> | <b>Percentual</b> |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| 0 - 5 anos              | 13                  | 20,97%            |
| 06-13 anos              | 28                  | 45,16%            |
| 14-20 anos              | 14                  | 22,58%            |
| 21-25 anos              | 5                   | 8,06%             |
| Mais de 25              | 2                   | 3,23%             |
| <b>TOTAL</b>            | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>    |

Fonte: Sistema Integrado de RH / PMBA (apud DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003).

Portanto, o contexto policial militar de trabalho promove uma tensão constante que é correlata à manifestação do desgaste psico-emocional. O policial militar é um indivíduo naturalmente distinto dos outros principalmente pela sua condição de trabalho, pois, tanto o acultramento, quanto à rotina de trabalho e o processo de vitimização são fatores preponderantes e decisivos para a configuração de um perfil específico. Gera-se, então, uma condição de propensão. Nesse sentido, Hirigoyen (2002, p. 188) afirma que apesar de estresse e assédio moral serem fenômenos distintos, podem ter interdependência: “[...] mesmo que o estresse constitua verdadeiro desgaste psíquico e sofrimento, não constitui, em si, assédio moral, mas somente terreno fértil que pode favorecer sua instalação”. Dessa forma, o desgaste psico-emocional, apesar de não ser a causa, pode estabelecer condições favoráveis para o assédio, o que, sem dúvida, ocorre no contexto ocupacional da PMBA.

## 5.2 ASSÉDIO MORAL E A PMBA: ESTUDO EMPÍRICO

Esta subseção destina-se ao estudo empírico, a partir da análise de casos de policiais militares, vítimas de assédio moral no período compreendido entre os anos de 2000 e 2005. Para tanto, apresentamos a análise de cinco casos de assédio moral que foram selecionados de um universo de cinqüenta, junto à Corregedoria da PMBA, à Auditoria Militar, à Justiça Comum e à Junta Militar de Saúde, portanto, uma amostra de 10% da primeira seleção. De acordo com o histórico dos processos, os casos ilustrativos foram selecionados considerando a repercussão interna, a intensidade dos distúrbios psico-emocionais, a disponibilidade de informações e as possibilidades de acesso aos envolvidos. Adota-se uma estratégia metodológica de estudo de casos, com a coleta de dados sobre as situações selecionadas, através da análise de todas as peças dos processos e entrevistas com os envolvidos.

Após a primeira abordagem, onde se buscou na descrição da cultura organizacional da PMBA apontar elementos que caracterizam um ambiente de propensão ao Assédio Moral, passamos a esta fase que, com base na análise dos casos estudados no âmbito corporativo, procurou-se também evidenciar a correlação entre as variáveis de pesquisa e o fenômeno *in lide*. Apesar do *ethos* militar, do funcionalismo público, das condições de trabalho e da falta de regulação não se caracterizarem como elementos intervenientes de mesma intensidade, a análise dos casos e as entrevistas também evidenciaram uma forte relação entre estes fatores e a consolidação de um ambiente ocupacional de desgaste psico-emocional, onde se evidencia também uma forte propensão ao assédio moral. Dessa forma, se busca

aqui constatar empiricamente a correlação entre a cultura organizacional da PMBA e o Assédio Moral.

### 5.2.1 O ESTUDO DE CASOS

1º CASO: Processo administrativo da PMBA para averiguar distúrbios de relacionamento entre um Comandante e seu oficial subalterno, tendo o oficial se queixado de ter sido assediado moralmente e prejudicado na sua promoção pelos atos de seu superior.

Quadro 1: Resumo do 1º Caso.

| POSTO                                       | SEXO      | IDADE                                       | TEMPO DE SERVIÇO | GRAU DE INSTRUÇÃO                               | ESTADO CIVIL |
|---|-----------|---|------------------|---|--------------|
| 1º tenente                                  | Masculino | 35  | 14               | 3º Grau   | Casado       |
| FATOS                                       |           | CONSEQÜÊNCIAS PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR   |                  | CONSEQÜÊNCIAS PARA O TRABALHO NA PMBA           |              |
| Conflito interpessoal com comandante direto |           | Sintoma Psico-Emocional: crise hipertensiva |                  | Transferência preventiva de Unidade de trabalho |              |

Resumo dos Fatos: O que chamou a atenção da PMBA foi a emissão da parte do Comandante de nota “zero” para a promoção do referido oficial e de que este foi afastado do serviço em face de crise hiper-tensiva. Os autos apresentam indícios de Assédio Moral, tais como agressões verbais, perseguições e serviços impróprios, gerando distúrbios na saúde do subalterno, contudo, apesar da absolvição do oficial e da reconsideração de sua nota para a promoção, o Parecer final não estabelece a culpabilidade do superior.

2º CASO: Processo administrativo da PMBA para averiguar denúncia de oficial de perseguição por parte de seu Comandante e de punição exarada pelo mesmo contra o queixoso.

Quadro 2: Resumo do 2º Caso.

| POSTO                                       | SEXO      | IDADE  | TEMPO DE SERVIÇO | GRAU DE INSTRUÇÃO  | ESTADO CIVIL |
|---|-----------|--|------------------|--|--------------|
| 2º tenente                                  | Masculino | 27   | 06               | 3º Grau  | Casado       |
| FATOS                                       |           | CONSEQÜÊNCIAS PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR                    |                  | CONSEQÜÊNCIAS PARA O TRABALHO NA PMBA  |              |
| Conflito interpessoal com comandante direto |           | Sintomas Psico-Emocionais:<br>Depressão, angústia, ansiedade |                  | - Afastamento do serviço;<br>- Transferência para uma Unidade de trabalho no interior;<br>- Transferência de retorno para outra Unidade em Salvador após seis meses. |              |

Resumo dos Fatos: O processo se origina de queixa formal dirigida ao Comandante Geral da PMBA. O oficial alega estar sendo perseguido pelo seu Comandante imediato e de ter sido penalizado injustamente. No curso do processo, o queixoso foi transferido para uma Unidade a 500 Km da capital do Estado e afastado de sua família, gerando forte desgaste psico-emocional. Ao final da apuração, o Parecer cancela a punição exarada pelo Comandante e, posteriormente, o oficial é transferido de volta a capital.

3º CASO: Processo Judicial da Auditoria Militar, onde Comandante é acusado de Abuso de Autoridade por ter perseguido e punido excessivamente um oficial subalterno.

Quadro 3: Resumo do 3º Caso.

| POSTO                                       | SEXO      | IDADE   | TEMPO DE SERVIÇO | GRAU DE INSTRUÇÃO                            | ESTADO CIVIL |
|---|-----------|---|------------------|--|--------------|
| 2º Tenente                                  | Masculino | 24  | 04               | 3º   | Solteiro     |
| <b>FATOS</b>                                |           | <b>CONSEQÜÊNCIAS PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR</b>                      |                  | <b>CONSEQÜÊNCIAS PARA O TRABALHO NA PMBA</b> |              |
| Conflito interpessoal com comandante direto |           | Sintomas Psico-Emocionais: depressão, insônia, ansiedade e nervosismo |                  | Afastamento do serviço                       |              |

Resumo dos Fatos: Mediante queixa de oficial de ter sido punido com penalidade que excede a competência de seu Comandante de exará-la, a Auditoria Militar condena o Comandante por Abuso de Autoridade. Além de distúrbios de saúde, o oficial teve sua conduta moral questionada e não pode ser promovido enquanto o fato não foi esclarecido.

4º CASO: Processo Judicial da Auditoria Militar, conjugado com Mandato de Segurança e processo de indenização por danos morais, onde Comandante é acusado de Abuso de Autoridade por perseguir oficial subalterno.

Quadro 4: Resumo do 4º Caso.

| POSTO                                       | SEXO      | IDADE  | TEMPO DE SERVIÇO | GRAU DE INSTRUÇÃO   | ESTADO CIVIL |
|---|-----------|--|------------------|---|--------------|
| 1º Tenente                                  | Masculino | 26   | 05               | 3º  | Casado       |
| <b>FATOS</b>                                |           | <b>CONSEQÜÊNCIAS PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR</b> |                  | <b>CONSEQÜÊNCIAS PARA O TRABALHO NA PMBA</b>                                  |              |
| Conflito interpessoal com comandante direto |           | Sintoma Psico-emocional: depressão               |                  | - Forte desgaste moral;<br>- Transferência preventiva de Unidade de trabalho. |              |

Resumo dos Fatos: Após atos de cerceamento de direitos e perseguição, um Comandante invadiu a privacidade de um oficial subordinado colocando o serviço de informações do quartel para segui-lo. A conjuntura dos fatos proporcionou distúrbios psico-emocionais no oficial, como a depressão. Em face do exposto, a Auditoria Militar processou o Comandante por Abuso de Autoridade, além da ocorrência de outros instrumentos jurídicos interpostos pela vítima, como Mandato de Segurança e indenização por danos morais. Tais processos, ainda em trâmite na Justiça, têm apresentado resultados favoráveis ao oficial subalterno.

5º CASO: Conflito interpessoal entre um oficial e um sargento subordinado, onde o primeiro assedia o segundo mediante escalas de serviço impróprias, gerando o licenciamento da vítima em face de forte abalo psico-emocional.

Quadro 5: Resumo do 5º Caso.

| POSTO  | SEXO      | IDADE  | TEMPO DE SERVIÇO | GRAU DE INSTRUÇÃO  | ESTADO CIVIL |
|--|-----------|--|------------------|--|--------------|
| 1º Sargento                                      | Masculino | 36   | 10               | 2º Grau  | Casado       |
| FATOS  |           | CONSEQUÊNCIAS PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR  |                  | CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO NA PMBA                            |              |
| Conflito interpessoal com oficial chefe de setor |           | Sintomas Psico-Emocionais: depressão profunda, síndrome de pânico, palpitação, impotência sexual, insônia. |                  | - Afastamento mediante solicitação de licença da própria vítima. |              |

Resumo dos Fatos: Um oficial chefe de setor passou a escalar regularmente um sargento para serviço destinado a soldado, ou seja, desapropriado para a sua graduação. O ato, apesar de contestado, se manteve constante, sendo recebido pela vítima como uma atitude de humilhação. Abalado emocionalmente e não vendo

como resolver, o assediado optou mediante recomendação médica por solicitar o seu afastamento. Não houve desencadeamento de processo administrativo ou judicial, contudo, o prontuário médico da vítima apresenta vários registros de conseqüências graves a sua saúde ocupacional.

### 5.2.2 COMENTANDO OS CASOS ILUSTRATIVOS

Os processos administrativos e judiciais disponibilizam um conjunto farto de informações sobre o objeto da apuração, ou seja, os acontecimentos. Dessa forma, a abordagem de tais informações propiciou uma análise profunda do ocorrido, principalmente nos termos de declarações dos envolvidos, além das demais peças do processo que também agregaram conteúdos preciosos. Por sua vez, as entrevistas semi-estruturadas oportunizaram um processo dialógico onde se pôde aprimorar a análise dos acontecimentos, com informações e descrições positivas que promoveram um maior entendimento dos elementos específicos, bem como da amplitude do fenômeno no âmbito da PMBA. Com base na análise realizada e numa correlação com as variáveis de pesquisa, apresentamos os comentários abaixo:

No **1º caso**, observamos a presença dos indicadores de pesquisa, principalmente o equívoco entre a dimensão pública e a privada. Ocorre que, no desdobrar dos fatos, o comandante não se valeu de ofensas diretas, mas silenciosamente utilizava os procedimentos de gestão de pessoas para vingar-se de suas desavenças pessoais, utilizando-se de escalas de trabalho desproporcionais, serviços indevidos para o posto em locais desvalidos de condições básicas e sobrecarga de funções, que, aos poucos, foram promovendo o desgaste físico e emocional do assediado. Não

podendo mais usar estes artifícios, emitiu uma nota inadequada com o desempenho do oficial, prejudicando a sua promoção e a continuidade da carreira. Por outro lado, apesar das queixas iniciais do assediado, a corporação não interveio para evitar a continuidade dos fatos, caracterizando a falta de regulação do superior, sob o argumento de que o respeito à hierarquia impede intervenção direta nos atos de um Comandante.

À medida que o assédio se intensificou em atitudes nocivas para com o assediado, suplantado pelo desgaste psico-emocional, apareceram os sintomas de ansiedade, nervosismo, insônia e depressão até eclodir numa crise hiper-tensiva. O oficial necessitou de internamento no hospital e passou, a partir de então, a utilizar-se de medicamentos para controlar a pressão. Com este desdobramento, houve uma intervenção superior, transferindo de imediato o oficial da unidade que estava sob o comando do assediador. O processo administrativo concentrou-se mais na questão da nota para a promoção, vindo a sustá-la apesar de que um ano depois, o que, de qualquer forma, trouxe conseqüências e prejuízos à carreira do assediado, além dos danos à sua saúde. Deve-se salientar que para o Comandante não houve qualquer sanção.

Tal conjuntura evidencia como o próprio sistema legitima o cometimento do assédio moral, primeiro porque a máquina pública fica a disposição do gestor para usá-la a sua mercê, sem a intervenção devida, depois porque o cargo público por nomeação é considerado de “confiança”, ou seja, referendado por um *status quo* onde se entende que autonomia deve ser preservada a todo custo. Da mesma forma, a hierarquia militar justifica a ação, ainda que num contexto onde se promovem

perseguições e se constitua um ambiente de desgaste psico-emocional, principalmente porque a corporação vê com naturalidade todos esses acontecimentos, como se evidencia numa das entrevistas: “o ambiente de trabalho policial militar é extremamente desagradável, pois, na verdade, o sistema comportamental ao qual está inserido o militarismo constitui-se um entrave para as relações intra e interpessoais, afinal, sem confiança e sem respeito, não há como trabalhar!”.

Os conflitos nas relações interpessoais que permeiam o **2º Caso** não se restringem ao assediador e ao assediado, pois, emanaram do relacionamento de um novo Comandante com toda a oficialidade do quartel. Inicialmente, as desavenças e as retaliações eram ostensivas, os que se submeteram puderam se esquivar, mas os que resistiram passaram a ser perseguidos com uma maior intensidade. A partir de então, os atos passaram a ser mais discretos e repetitivos, se dirigindo apenas a dois ou três oficiais. Dentre os quais, um oficial que, no auge da insatisfação, manifestou-se publicamente numa reunião do seu desejo de transferir-se da Unidade. Impossibilitado, como é comum no funcionalismo público que condiciona a saída do funcionário à autorização do chefe, passou a ser objeto claro de assédio moral.

O assédio se manifestava inicialmente com desabonos de conduta, de críticas públicas de caráter ofensivo e comentários desagradáveis que maculavam a imagem pessoal e profissional do oficial. Devido à resistência, além de dissensos normais relacionados à rotina de trabalho, o Comandante afastou o oficial de suas funções e passou a empregá-lo em escala de serviço contínua, somada a atividades extras,

gerando uma carga de trabalho incompatível e excluindo-o plenamente das relações interpessoais no quartel. A escala adotada chegou a ser questionada, mas não havia regulação sobre jornada de trabalho na PMBA, o que impossibilitou o questionamento. Instituiu também um ambiente de tensão, com ameaças constantes, interrupção da comunicação e isolamento.

Segundo os depoimentos, a impressão “era de que a qualquer momento poderia ser pego num deslize e punido severamente por isso”. Essa expectativa elevou o desgaste psico-emocional, pois, todo o serviço era um risco de se cometer um deslize e sofrer conseqüências graves por isso. A perseguição aumentava o prejuízo moral e intensificava os sintomas de depressão, angústia, medo e ansiedade que levaram o assediado ao afastamento do serviço por motivos de saúde. Reintegrado as suas atividades e sem conseguir transferência, permaneceu no mesmo quartel susceptível a toda situação. Na dificuldade de se encontrar um erro, o assediado acabou sendo punido por um ato que era realizado genericamente por todos os oficiais da Unidade. Um dos entrevistados afirmou que “enquanto o Comandante não encontrasse um motivo para punir, não descansaria, aliás, isso era muito fácil, pois tinha o quartel na sua mão e podia fazer o que quisesse”.

Tal punição levou o assediado a queixar-se oficialmente ao alto comando da corporação, vindo a desencadear um processo administrativo para averiguar os fatos. Durante a apuração, o assediado foi afastado da sua Unidade e, conseqüentemente, da subordinação do assediador. Posteriormente, foi transferido para trabalhar no interior 500 Km de distância da capital, sem qualquer explicação sobre os motivos que levaram a PMBA a transferi-lo, onde permaneceu longe de sua

família, agravando a suas condições psico-emocionais. Só com o final do processo administrativo, que deliberou pelo cancelamento da punição por inconsistência de no libelo acusatório de transgressão, o assediado pôde retornar para a capital. Apesar de toda a conjuntura, também nesta situação o Comandante não sofreu qualquer tipo de sanção e, ainda, permaneceu no cargo.

Este caso denota não só a dificuldade do assediado em esquivar-se do assédio em face da sua condição de funcionário público, quanto à naturalidade perante as queixas e reclamações que não são consideradas procedentes devido à preocupação corporativa em preservar a “ação de comando”. Embora o alto escalão da PMBA na época tenha transferido o assediado para Salvador, a manutenção do Comandante no cargo possibilitou novos atos de assédio que foram objetos de uma ação por danos morais na Justiça Comum e de abuso de Autoridade na Auditoria Militar, se configurando no 3º caso de estudo deste trabalho. Tal situação denota também como a conjuntura legitima o ato, pois de forma alguma o agressor é alcançado por medidas administrativas, permanecendo, inclusive, no gozo dos mesmos instrumentos para reiniciar suas ações danosas a outros.

Portanto, ainda como desdobramento dos conflitos interpessoais descritos no caso anterior, surgiram os acontecimentos que constituem o **3º Caso**. Como o Comandante não foi afastado de suas funções, continuou com atitudes nocivas ao bem estar no trabalho. Dirigindo suas agressões morais a outros oficiais, acabou tendo como vítima um oficial estagiário em início de carreira, e que, portanto, estava em condição probatória. A instabilidade da vítima permitiu que as atitudes ofensivas fossem mais intensas, já que não podia haver reação, chamando sempre a atenção

de todos. Normalmente, os comentários eram públicos e colocavam em cheque a conduta técnica do assediado, comprometendo sua imagem e sua carreira que se iniciava. Inclusive, detendo o direito de emitir a nota final para encerramento do estágio e promoção da vítima, o assediador ameaçava constantemente o subalterno de não permitir sua graduação, o que restringia qualquer tipo de reação possível e causava forte abalo emocional no assediado.

Ao longo dos seis meses de estágio o oficial foi alvo do assédio que se caracterizava por agressões verbais e humilhações públicas, além de escalas sucessivas de trabalho, de tal modo que para qualquer serviço extra o mesmo era escalado. Além da sobrecarga, a discriminação coletiva se constituía a partir dos desabonos do Comandante, que levaram a estereotipar o assediado como incompetente perante todo o quartel, o que sempre era comentado em tom de chacota nas rodas de trabalho. Toda essa conjuntura degradante abalou emocionalmente a vítima, que apresentava sintomas evidentes de distúrbios psico-emocionais, tais como depressão, insônia, ansiedade e nervosismo, gerando, inclusive, dúvidas de seus colegas quanto a sua sanidade mental. Em face do exposto, diversas vezes solicitou afastamento para se recompor da pressão, alegando que precisa urgentemente livrar-se de tudo aquilo, pois não suportava mais.

No auge da situação, o Comandante instaurou um processo interno para apuração de irregularidade de conduta do assediado, vindo a sancioná-lo com uma punição administrativa. Tal acontecimento suspendeu definitivamente a conclusão com aproveitamento do estágio, mantendo-o sem promoção. Ocorre que, no afã de punir sem maiores preocupações com o ato, a sanção exarada pelo assediador excedeu o

que se previa no Regulamento Disciplinar da PMBA, ou seja, a punição ultrapassou o limite regulamentar de competência de um Comandante de Unidade. Como anteriormente a intervenção administrativa não tinha surtido efeito, o assediado optou em ingressar diretamente na Auditoria Militar com uma denúncia de Abuso de Autoridade. Segundo um dos entrevistados, “tal situação foi reconhecida no âmbito da corporação como um ato de autoritarismo proveniente de alguém que se achava o dono do poder e que não tinha limites para usá-lo”.

O desdobramento da ação levou alguns anos, mas, apesar de não se obter a amplitude punitiva esperada, ao final o queixoso teve vitória em todas as instâncias, sendo o Comandante condenado por abuso de autoridade. A grande dificuldade processual foi o depoimento dos envolvidos. Todos procuraram ao máximo se esquivar de testemunhar contra um Comandante, pois estavam preocupados com retaliações futuras, o que é muito comum no contexto militar. De qualquer forma, na instância judicial o corporativismo administrativo não ocorre e, portanto, tal acontecimento marcou a instituição como uma das poucas vezes em que um subordinado levou ao banco dos réus um oficial superior. Na esfera administrativa, enquanto não se resolveu a questão judicial, a PMBA manteve o oficial na mesma condição sem promoção. Após a conclusão do processo, com nova avaliação, a vítima pôde ser promovida e iniciar sua carreira no oficialato. O Comandante também foi mantido no cargo e, quando o processo foi concluído, já havia assumido outra função sem que sofresse qualquer tipo de sanção administrativa.

Dessa forma, tais acontecimentos se configuraram como o auge do autoritarismo e perseguição a que se pôde chegar dentro da estrutura militar, principalmente, por ser

sucessivo a outro acontecimento que também foi objeto de apuração. Assim, só a instância judicial pôde intervir e aplicar as medidas necessárias que, apesar de tardias, puderam restabelecer a continuidade da carreira da vítima. Inclusive, o pai do assediado, afirmou em seu depoimento que, enquanto o processo não se fizesse justiça, a vítima e sua família não descansariam. O desgaste moral foi tão intenso que mesmo anos depois o oficial ainda era referido sob os estereótipos que recebeu durante o desdobramento do assédio.

No **4º Caso**, os desdobramentos foram tão intensos que houve várias intervenções judiciais, além da mediação da esfera administrativa. Devido a problemas de saúde na sua família, um oficial diminuiu seu rendimento, vindo a chamar a atenção de seu Comandante. O mesmo, já conhecido pelo seu rigor excessivo, manteve as exigências profissionais independente da situação. A desavença se inicia quando, a medida da necessidade de se afastar do serviço, o oficial solicitou licença e lhe foi negado. Tal procedimento não foi aceito pelo solicitante, que informou ao Comandante da sua intenção em pleitear na esfera superior. Tomando tal atitude como uma ameaça, iniciou-se o processo de assédio da parte do superior para com o subalterno.

Além da negativa de licença, mesmo com o problema de saúde da filha do oficial, outros procedimentos se agregaram aos fatos, como forte perseguição pessoal, isolamento, afastamento de funções e vários comentários públicos desabonadores, constituindo forte apelo de prejuízo moral, principalmente porque a vítima mantinha as tentativas de se afastar do quartel para tratar de seus problemas particulares. À medida que aumentava a sua insistência nesse propósito, despertava mais ainda a

ira do seu assediador, o que, além do estado de desespero, levou a vítima a uma depressão, pelo desgaste psico-emocional, presenciado pelos seus colegas de trabalho.

Como suas necessidades eram emergências, necessitando, inclusive, afastar-se do Estado para realizar o tratamento de saúde, os acontecimentos começaram a repercutir negativamente no seio da corporação. Vários comentários apelavam para uma intervenção superior no que era considerada uma perseguição descabida, que poderia trazer conseqüências principalmente no âmbito pessoal. Devido a essa repercussão, o oficial foi recebido pelo alto comando da PMBA, que se prontificou a mediar a solução. Nesse ínterim, o Comandante afastou-se do cargo em férias, vindo o seu sucessor a conceder de imediato a licença especial de três meses ao oficial, conforme prevê o regulamento interno. Aparentemente tudo estaria resolvido, ocorre que, no seu retorno, o Comandante, mesmo com a previsão regulamentar que a licença só poderia ser interrompida em caso de “guerra”, convocou o oficial de volta ao trabalho. Nesse momento, ocorre a primeira interpelação na justiça, na figura de um Mandato de Segurança, que julgou o mérito e veio a manter a licença concedida, ficando o oficial com seu direito preservado e o ato do Comandante configurado como abuso de autoridade.

O Comandante adotou outros mecanismos, mas sempre com suporte de procedimentos administrativos. Apesar do oficial estar afastado do quartel, o Comandante providenciou que o serviço secreto de sua Unidade seguisse cotidianamente o assediado, na tentativa de flagrá-lo em alguma atividade irregular, ou mesmo, que não estivesse utilizando a licença para os motivos que alegou na

solicitação, que seria o tratamento de saúde de sua filha. Sem ter a certeza de que estava sendo seguido ou era sua imaginação, o oficial confirmou suas desconfianças ao flagrar uma guarnição estacionada próxima quando da sua ida para a faculdade. De imediato, deslocou a Corregedoria da PMBA, onde prestou queixa, vindo a se confirmar tal procedimento, o que repercutiu negativamente na corporação e levou o alto comando a afastar o oficial preventivamente de sua Unidade de origem.

Tendo em vista os acontecimentos, o oficial desencadeou um processo de Abuso de Autoridade na Justiça Militar e ingressou com outro por danos morais na Justiça Comum, ambos ainda estão tramitando no judiciário. Vale salientar que, neste caso, a esfera administrativa prontamente interveio para solucionar a questão e deu todo o suporte necessário para salvaguardar o assediado, contudo, não houve qualquer sanção direta ao assediador, que permaneceu inclusive, no cargo. Este último caso arremata as considerações até aqui emitidas, principalmente por se tratar de um dos casos mais clássicos de invasão de privacidade e desrespeito, caracterizando-se como abuso de autoridade face ausência de limites perante o desejo de se perseguir o trabalhador.

O **5º Caso** é o único que envolve um oficial e um praça, sendo o primeiro apenas chefe de setor do segundo. A vítima comenta que sempre teve um bom relacionamento com o superior, contudo, a partir de um certo momento, o oficial passou a escalá-lo em serviços incompatíveis para sua condição de sargento. Recebendo escalas destinadas a soldados, de imediato, o sargento pensou que seria uma situação esporádica, posteriormente, o fato se repetiu e evoluiu para a

condição de regular. Em face do exposto, a vítima queixou-se ao superior, alegando que se trava de um desrespeito e humilhação ficar tirando constantemente serviço de soldado, e que, inclusive, já estava sendo objeto de chacota dos colegas, não encontrando a solução desejada.

Segundo o assediado, o que mais estranhava era que só era escalado em substituição a um soldado que não vinha ao serviço, ou seja, era substituto imediato de uma pessoa de graduação inferior que faltava serviço constantemente por motivos que desconhecia. Mais uma vez dialogou com o oficial sem resultado e, então, passou a se sentir bastante amargurado com a situação. Posteriormente, à medida que o procedimento continuou, passou a ficar depressivo e com palpitação. Pensou na ajuda dos colegas, contudo, ninguém quis se envolver, quanto à intervenção superior, comenta que todo mundo sabia o que estava acontecendo, mas ninguém tomava providência. Sobre essa omissão generalizada, afirma que “na escola de formação aprendemos a não entregar o colega, essa é a nossa cultura corporativista!”.

A conjuntura e continuidade dos fatos contribuíram para a elevação dos sintomas psico-emocionais da vítima, que evoluiu para uma depressão profunda, síndrome de pânico, palpitações constantes, insônia e até impotência sexual, conforme diagnóstico médico registrado no seu prontuário. Comenta que no auge do assédio não se comunicava em casa e não dividia o problema com ninguém, preferia o isolamento, tinha medo, inclusive, dos colegas acharem que ele era maluco, pois, só andava nervoso e tremendo. Não vendo solução interna ou externa, preferiu requerer a sua licença administrativa para se afastar do problema, alegando que “só

queria viver em paz!”. Seu médico considera uma situação grave de depressão profunda, contudo, não oficializou nada perante a corporação por temer represálias, o que, mais uma vez, denota o quanto o sistema adota estratégias punitivas.

Portanto, pelos casos citados e pelos comentários apresentados sobre o ambiente e a forma como os acontecimentos se desdobraram, pôde-se caracterizar a conjuntura militar como propensa ao assédio moral. Dessa forma, se observa que as declarações perpassam a ambiência de agressões, perseguições, mau tratos e demais atitudes ofensivas que eram deflagradas pelo agressor, dentro de um quadro evidente de naturalidade, o que permitiu a identificação das variáveis e respectivos indicadores da pesquisa. Decerto, podemos estabelecer comentários e conclusões sobre a evidência dos indicadores e do papel de cada um na amplitude do fenômeno *in lide* no âmbito corporativo.

Primeiramente, se evidencia a rotina de trabalho, já que foi notória a utilização do excesso de serviço como elemento de assédio. À medida que a vítima era obrigada a intensificar sua participação na jornada de trabalho policial militar, aumentava o seu cansaço, a sua insatisfação e a sua insegurança, promovendo o desgaste psico-emocional favorável ao acontecimento do fenômeno. O cansaço emana do excesso, a insatisfação pela injustiça e a insegurança pela própria natureza do serviço, num todo que se intensifica à medida que as condições de trabalho são inadequadas. Concluí-se, portanto, que é comum e rotineiro a utilização do serviço como instrumento de assédio na PMBA, promovendo prejuízos ao trabalho policial militar, bem como à saúde ocupacional do miliciano, o que, sem dúvida, consubstancia a

rotina de trabalho como uma variável interveniente no âmbito do fenómeno estudado.

Quanto ao *ethos* militar, sua interveniência emana de forma tão visível quanto às demais variáveis neste estudo. O primeiro ponto é a questão da hierarquia e da disciplina, que suplanta a relação agressiva, o destrato e as ofensas. Trata-se da configuração de um ambiente de relações propensas ao desgaste psico-emocional, ou seja, a conjuntura militar legitima o assédio à medida que torna a maioria dos seus elementos naturais no ambiente de trabalho, como afirma uma das testemunhas na sua entrevista: “A formação profissional precária em conhecimentos e práticas humanísticas das pessoas que exercem uma relação de poder direta sobre outras facilita os desvios de conduta, como é o caso dos militares, que desde cedo na Academia aprendem todas as formas de relacionamento agressivo, em detrimento a uma formação mais humana!” Dessa forma, os conflitos decorrentes das relações interpessoais no militarismo se justificam pelo respeito à hierarquia e pela preservação da disciplina militar, com base na própria formação de cada um, ou seja, a maioria aprendeu e, por conseguinte, entende, que tais comportamentos são corretos e legítimos na conjuntura militar e, muitas vezes, fora dela.

A passividade é o elemento seguinte da análise dentro do *ethos* militar, já que o assediado é induzido para tal condição pelo próprio sistema, como num dos casos estudados do oficial estagiário, onde, porque não havia alternativa de escape, só restava ao assediado aceitar e mais nada. Noutro caso, a vítima preferiu solicitar a sua licença administrativa que oficializar o seu afastamento por motivos médicos e denunciar o acontecido. Dessa forma, se configura que a conjuntura torna inviável a

denúncia dos fatos, ou até testemunhar, acusar e se defender, inclusive, porque as conseqüências posteriores poderão ser piores do que as atuais, levando ao acatamento do assédio de forma passiva. Outro fator apresentado como comum no estudo teórico do assédio acontece também de forma plena nos casos estudados, trata-se do assédio vertical de cima para baixo, que encontra total suporte na conjuntura militar e foi visto nos cinco estudos de caso, por isso, podemos inclusive afirmar que se trata, provavelmente, da modalidade que tem ocorrência mais freqüente.

Não resta dúvida de que no militarismo o superior está revestido de todos os elementos necessários para o cometimento do assédio, bem como de toda proteção necessária para não ser punido em face dos seus atos. Portanto, o *ethos militar*, enquanto sistema de trabalho, legitima os atos, ações e conjunturas que consolidam o assédio moral, como arremata um dos entrevistados: “o sistema militar é baseado na hierarquia e na disciplina, onde a submissão aos preceitos, dogmas e valores se constitui na perpetuação da submissão a ordem estabelecida normativamente, como leis, regulamentos e manuais, acentuada pela falta de fiscalização e controle por parte da administração superior, o que contribui enormemente para que as relações de poder sejam tipificadas na admoestação contínua e desmerecedora dirigidas aos subordinados!”.

Quanto ao contexto de trabalho público, com efeito, vários indicadores se destacam. O patrimonialismo, por exemplo, fica evidente quando da utilização da máquina pública para atender aos anseios particulares. Trata-se da apropriação do público como se fosse privado para o atendimento de interesses pessoais. Por outro lado,

evidencia-se também nesse ato o autoritarismo, ou seja, o excesso na autoridade na ação para o prejuízo alheio. Aliás, o Abuso de Autoridade que, segundo observamos no estudo teórico sobre assédio moral como um dos instrumentos mais usados, também pode ser observado nos cinco casos estudados e, por conseguinte, de forma freqüente na estrutura em comento. Isso se consubstancia, inclusive, pela autonomia e estabilidade que gozam os gestores públicos, normalmente protegidos pelo “respeito” a sua condição de chefe, além da competência de permitir ou não a saída dos seus funcionários independente das condições, outro fato bastante evidente nesta análise.

Apesar da razoável intervenção interna, não restam dúvidas de que a existência do corporativismo garante o assediador, mesmo porque não houve nos casos citados um único Comandante que tenha sido diretamente punido pelos seus atos na esfera administrativa, restando apenas a alternativa da justiça como órgão externo. Dessa forma, como foi exposto, evidencia-se que a própria conjuntura do funcionalismo público apresenta elementos intervenientes que facilitam e propiciam o cometimento de assédio moral. Como afirma um dos assediados durante a sua entrevista: “como poderia me queixar ou denunciar o corrido, se em todos os órgãos da polícia militar que comparecia encontrava oficiais colegas do meu agressor já me esperando?”.

Tendo em vista a liberdade em que os atos eram cometidos e a ausência de punição, a falta de regulação também se caracteriza como um fator relevante que favorece os acontecimentos. Obviamente que a intervenção externa foi importante, mas seria mais eficiente se sua ação fosse de caráter preventivo, no sentido da

existência de dispositivos éticos e legais que pudessem restringir os fatos aqui narrados. Nesse sentido, internamente tal procedimento também podia emanar de ações preventivas, campanhas educativas e códigos deontológicos eficientes, o que, na prática, não existe. Dessa forma, a falta de regulação se consolida como variável interveniente à medida da liberdade em que os fatos aconteceram, já que, tanto no sentido ético da conscientização e prevenção, quanto no sentido normativo da punição, muito pouco se dispôs no âmbito externo e quase nada se fez internamente.

Portanto, concluímos com a constatação empírica da interveniência das variáveis estabelecidas previamente e de seus indicadores, como fatores que caracterizam a Cultura Organizacional da PMBA e que, por conseguinte, estabelecem o ambiente de trabalho policial militar como propenso ao assédio moral. Dessa forma, tal conclusão nos leva a estabelecer sugestões quanto a procedimentos que, se adotados, poderão cooperar com a erradicação do fenômeno no âmbito corporativo, como se vê no capítulo final.

## **6 COMENTÁRIOS FINAIS**

A interface entre o Assédio Moral e a cultura organizacional da PMBA foi estabelecida a partir da análise dos fatores organizacionais que promovem a propensão para a ocorrência do fenômeno no contexto da corporação. Tais fatores compõem o trabalho policial militar, vindo a caracterizá-lo como um contexto patrimonialista, excessivamente disciplinado e hierárquico, em face, inclusive, de sua constituição híbrida, na condição de repartição pública militar. Agregam-se também outros fatores, como a falta de regulação, de princípios éticos e de boas condições de trabalho, promovendo o desgaste psico-emocional da carreira policial militar.

É interessante ressaltar que o Assédio Moral pode se manifestar na organização militar por diversas formas, sempre passíveis de acarretar prejuízos diretos à carreira da vítima, tais como o abuso de poder, a restrição de folgas, as escalas de serviço em horários inadequados, os serviços incompatíveis com o posto, e as perseguições, transferências, isolamentos e exclusões dos eventos oficiais e sociais. Essa realidade pode conduzir a conseqüências na saúde ocupacional do policial militar, dentre as quais, depressão, nervosismo, ansiedade, distúrbios de sono, dificuldades digestivas, enxaquecas, embriaguez e dores de cabeça e de coluna, podendo levar ao afastamento do serviço provisório ou definitivo. Dessa forma, tais situações podem incidir diretamente no desempenho profissional da vítima, ocasionando queda de produtividade, dificuldades de relacionamento, afastamento do serviço, inatividade, etc, além de outras conseqüências que podem atingir também a sua vida familiar.

Toda esta conjuntura é de responsabilidade das organizações, gestoras do bem estar dos seus integrantes no ambiente ocupacional. As que já implantaram e consolidaram políticas internas de qualidade de vida no trabalho, dentre outras ações preventivas e coibitivas que incidam no respeito à pessoa do trabalhador, restringiram internamente os conflitos pessoais e as agressões morais. As demais permanecem propensas a problemas nas relações interpessoais e susceptíveis a processos de indenização por danos morais, na condição de co-responsáveis. Dentre as quais, as organizações militares, que, por serem revestidas de maior burocracia, permanecem carecendo de medidas restritivas de ações delituosas contra o trabalhador.

Para a promoção dessas mudanças perpassam medidas internas e externas em longo prazo, já que, como foi visto, a incidência dos conflitos morais está atrelada a toda uma cultura secular das organizações militares. Dessa forma, erradicar o Assédio Moral demanda uma ação conjunta que prescindir de mudanças comportamentais e conjunturais, para se constituir um ambiente de respeito à vida e do bem estar do trabalhador. No âmbito interno, além da mudança organizacional, pode-se introduzir dispositivos de controle de comportamento que, na sua maioria, devem ter o caráter preventivo, por serem mais eficazes, eficientes e apropriadas do que as sanções disciplinares, tão comuns no universo militar. No âmbito externo, cabe ao Estado consolidar a legislação aplicada ao assédio moral, como mecanismo de controle e regulação. Portanto, necessário se faz à conjugação de ações conjunturais para fins de erradicação do assédio moral na organização policial militar.

Dentre as ações propostas, a prevenção emana como medida mais eficaz e pertinente contra o assédio. Como medidas preventivas possíveis, citamos o estabelecimento de uma instância de ouvidoria, a preparação de funcionários quanto à identificação e gerenciamento do fenômeno e a elaboração de um informativo sobre o mesmo, além da sensibilização e da conscientização, em detrimento ao estabelecimento de leis e normas que restringem mediante a coerção. A conscientização só pode ser alcançada mediante um processo educacional pleno e completo, que consolide no âmbito da cultura organizacional um pensamento ético comum mediante a reflexão dialética sobre os postulados morais da sociedade e os valores institucionais.

Portanto, o assédio moral deve ser combatido principalmente por ações preventivas desencadeadas pelas organizações, além de outras medidas que se agreguem na erradicação do fenômeno. Por certo, então, que o passo inicial é o estabelecimento de uma política geral de prevenção de riscos profissionais e de bem estar do trabalhador, inserindo cartilhas, códigos de ética e campanhas de orientação, dentre outros procedimentos que venham a cooperar com a conscientização coletiva sobre a questão e de suas conseqüências malélicas para a saúde ocupacional.

No que concerne à cultura organizacional e seus elementos de propensão a conflitos interpessoais, as mudanças realmente só poderiam ser consolidadas em longo prazo, o que, para tanto, a gestão da mudança organizacional é fundamental. Contudo, apesar dos esforços, o processo de transição na PMBA para um modelo mais gerencial e técnico em polícia se desdobra de forma lenta e gradual, principalmente pela ausência de uma maior ênfase e investimento na gestão do processo de

mudança, mesmo porque, toda transformação organizacional deve observar a redistribuição de funções e de poder suplantados por um processo de treinamento, o que tem sido incipiente no contexto policial militar baiano.

O Projeto Polícia Cidadã (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 1997), instituído para a mudança organizacional, inicialmente não enfatizou a linha de ação “Educação Continuada”, dificultando às transformações de princípios e valores e a superação de paradigmas desnecessários a corporação. Na etapa atual ocorre maior ênfase em educação e capacitação do efetivo com a execução sistêmica de programas educacionais, permitindo uma maior adesão às mudanças propostas, como a questão da formação humana que vem substituindo o antigo modelo militar por um currículo mais humanístico, gerencial e técnico, buscando a migração do *ethos* militar para o *ethos* policial. De qualquer forma, as transformações ainda são incipientes e pouco sentidas, principalmente pela dimensão atual da corporação com 30.000 integrantes em média, onde apenas 5.692 se submeteram aos cursos de policial cidadão, ou seja, 18,97 % do efetivo total (DEPARTAMENTO DE QUALIDADE, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 2004).

Dentre os aspectos que merecem intervenção, observa-se que a “subordinação”, principalmente em hierarquias rígidas como no militarismo, deve ser reconsiderada. Nessas conjunturas, onde os limites não são bem estabelecidos e respeitados, os excessos são vistos com certa naturalidade. Dessa forma, a subordinação no militarismo é sustentada pela hierarquia e funciona como legitimadora da humilhação, do destrato, do desrespeito, da ofensa e das demais formas de relações agressivas e desmoralizantes. Para o subordinado, o acatamento é obrigatório face

o conceito de disciplina, pela o qual tudo se justifica pela própria condição de ser “militar”. Aliás, poderíamos citar a maioria dos elementos que compõem o militarismo como fatores organizacionais de propensão ao assédio, o que leva, dentre outros fatores, ao questionamento que já se insere numa discussão nacional sobre o próprio caráter da polícia enquanto instituição militar.

Quanto às condições de trabalho, não restam dúvidas de que a corporação deve envidar esforços na configuração de um ambiente ocupacional mais adequado. Apesar da natureza da profissão, o policial pode estar revestido de maiores condições de segurança, na medida dos investimentos em formação, equipamentos e demais instrumentos que se integram a sua rotina laboral. Por outro lado, a regulamentação da jornada, a coibição da sobrecarga, a melhoria dos salários, a preocupação com a qualidade e segurança de vida, dentre outros esforços, podem promover a melhoria das condições de trabalho e aumentar a satisfação pessoal do policial militar. Tais procedimentos pode evitar desgastes psico-emocionais que, não só comprometem a qualidade do serviço, quanto podem promover um ambiente ocupacional propício ao Assédio Moral.

No âmbito da regulação externa, cabe ao Estado estabelecer de uma vez por todas a sua ação coercitiva sobre o fenômeno, de maneira a restringir a sua ocorrência através da materialidade jurídica e da objetividade da questão. Dessa forma, a sociedade como um todo passou a se mobilizar em torno de medidas de regulação e coibição do assédio moral, promovendo e exigindo medidas de caráter legal, administrativo e social, como forma de instruir e coibir tais acontecimentos

prejudiciais a saúde do trabalhador, que não podem permanecer como uma questão legal subjetiva.

Por fim, apesar das limitações deste estudo, em face principalmente da inacessibilidade da organização militar e de seus integrantes, bem como, da insipiência teórica do tema, os aspectos aqui discorridos, conjugados com as constatações concernentes à interface entre a cultura organizacional da corporação e o Assédio Moral, nos levam a sugerir novas investigações a partir dos resultados aqui apresentados.

**REFERÊNCIAS:**

ADORNO; HORKHEIMER. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

ASSÉDIO Moral no Brasil. *Revista Época*, São Paulo, nº 332, set. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS *NBR ISO 14001*. Sistema de Gestão Ambiental. Rio de Janeiro, 1996.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9000:2000, 9001:2000 e 9004:2000*. Coletânea de normas de sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. *NBR 16001*. Norma Brasileira de Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2004.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. *Plano Diretor de Ensino*. Salvador, 2005.

ALBUQUERQUE, C. L. de; MACHADO, E. P. Sob o signo de Marte: modernização, ensino e ritos da instituição policial militar. *Sociologias*. Porto Alegre, v. 1, n. 5, p. 214-239, jan/jun 2001.

SOUZA, André Luiz. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Salvador, Salvador, 2003.

\_\_\_\_\_. Assédio Moral: um estudo de caso de maus tratos por racismo no ambiente de trabalho. *Científico – Revista Científica da Faculdade Rui Barbosa*. Salvador, 2004.

ALKIMIN, Maria Aparecida. *Assédio Moral na Relação de Emprego*. Curitiba: Juruá Editora, 2005.

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ASSEDIO MORAL.ORG: Chega de Humilhação! Supervisão de Margarida Barreto. Desenvolvida por equipe multidisciplinar. Apresenta informações gerais sobre Assédio Moral no Trabalho. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso: em 15 mar 2005.

AZEVEDO, A. M. *Particularidades históricas e pitorescas da PMBA*. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1975.

BAHIA. *Constituição do Estado da Bahia (1989)*. Assembléia Legislativa. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1989.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.796, de 28 de abril de 2000. Dispõe sobre a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Bahia – PM/BA. *Diário Oficial do Estado*, Salvador, BA, 29 e 30 abril 2000.

\_\_\_\_\_. *Legislação Policial Militar*. 4. ed. Roberto Aranha (Org.). Salvador: Garamond, 2003.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.251, de 09 de janeiro de 1998. Dispõe sobre a reorganização da Polícia Militar do Estado da Bahia e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado*, Salvador, BA, 10 e 11 jan 98.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 7.990*, de 27 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 2003.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei nº 12.819, de 18 de junho de 2002. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta, fundacional e autárquica e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado da Bahia*, Salvador, BA, 19 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/index.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARRETO, Margarida M. S. *Violência, saúde, trabalho - Uma jornada de humilhações*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2003.

BARROSO, Gustavo. *História Militar do Brasil*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2000.

BOBBIO, Norberto. *Estado, governo e sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (1967)*. Congresso Nacional. Brasília: Centro Gráfico, 1967.

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Congresso Nacional. Brasília: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto Imperial de 17 de fevereiro de 1825. Manda organizar na Cidade da Bahia um Corpo de Polícia.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal Brasileiro. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, DF, 08 dez. 1940.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, DF, 02 maio 1943.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 667, de 02 de Julho de 1969. Dispõe sobre a reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 03 Jul 1969 e retificado em 07 Jul 1969.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Dispõe sobre o Código Penal Militar no âmbito da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 out 1969.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.224, DE 15 DE MAIO DE 2001. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil Brasileiro. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

\_\_\_\_\_. *Matriz Curricular Nacional para Formação em Segurança Pública*. Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília: Centro Gráfico, 2003.

\_\_\_\_\_. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

\_\_\_\_\_. *Plano Nacional de Segurança Pública*. Ministério da Justiça / Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília: Centro Gráfico, 2000.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei Federal nº 4742, de 23 de maio de 2001. Acrescenta o art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2001. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/index.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei Federal nº 5.970, de 2001. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inserindo a figura da coação moral. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/index.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei Federal nº 5.971, de 2001. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, instituindo o crime de Coação Moral. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/index.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho (15. Região/SP). Acórdão / Processo nº 01711-2001-111-15-00-0 RO. Reclamante: Luciano Leandro de Almeida. Reclamada: COMERCIAL SELLER LTDA. *Diário do Poder Judiciário*, Campinas, SP, 2001.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho (4. Região/RS). Processo nº 00967.013/00-3 (RO). Reclamante: Janaína Pereira Cardoso. Reclamada: Losango Promotora de Vendas Ltda e Lloyds Tsb Bank Plc. *Diário do Poder Judiciário*, Porto Alegre, RS, 2003.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho (5. Região/BA). Ação Civil nº 02211.2003.004.05.00. Reclamante: Ministério Público do Trabalho (BA). Reclamada: Frevo Brasil Indústria de Bebidas Ltda. *Diário do Poder Judiciário*, Salvador, BA, 2003.

BRESSER PEREIRA, LUIS CARLOS. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, LUIS CARLOS; SPINK, PETER. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BURSZTYN, Marcel. Introdução à crítica da razão desestatizante. In: *Revista do Serviço Público*, Ano 49, n. 1, jan./ mar. 1998.

CARNEIRO, Geraldo Piquet. O aprimoramento da conduta ética no serviço público federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 49, n. 3, jul./set. 1998.

CARVALHO, José Murilo de. *Os Bestializados*. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

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

CASTRO, Celso. *A Invenção do Exército Brasileiro*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

CLAUSEWITZ, Carl von. *Princípios da Guerra*. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

\_\_\_\_\_. *Teoria do Combate*. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

CORDOLINO, F. de A. *História Militar*. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1952.

COSTA, Arthur; MEDEIROS, Mateus Afonso. A desmilitarização das polícias: policiais, soldados e democracia. *Teoria e Sociedade*, Revista do Departamento de Ciência Política, Sociologia e Antropologia da UFMG, Belo Horizonte, nº 11, p. 66-89, jan-jun, 2003.

COSTA, Arthur. *Entre a lei e a ordem: violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

DAMASCENO, R.; JÚNIOR, A.; MORAES, L. *Assassinatos de policiais militares da ativa em Salvador: perfil típico das vítimas e principais circunstâncias*. 192f. Monografia (Especialização em Gestão de Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar da Bahia, Salvador, 2003.

DANTAS, Felipe. *Brasil & EUA: Policiais mortos em 2001*. Disponível em: <[http://www.policiaseguranca.hpg.ig.com.br/mortos\\_em.htm](http://www.policiaseguranca.hpg.ig.com.br/mortos_em.htm)>. Acesso em 15 mar 2005.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DE LIMA, João Cavalim. Estresse policial. Associação da Vila Militar. *Publicações Técnicas*, v. 7, 2002.

DEPARTAMENTO DE QUALIDADE, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO. *Relatório de Aferição dos Procedimentos Preliminares e das Ações de Futuro - Ação de Retomada do Projeto Polícia Cidadã*. Salvador, 2004.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia & Administração*. Campinas: Alínea, 2001.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil nos anos 90. In: DINIZ, E. & Azevedo, S. (Org.). *Reforma do estado e democracia no Brasil*, Brasília, UNB, 1997.

EURICH, Claus. *O poder da atitude pacífica*. São Paulo: Cultrix, 2000.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. Formação do patronato político brasileiro. Porto Alegre: Globo, 1958.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Cartilha sobre Assédio Moral*. Minas Gerais: Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal, 2002. Disponível em <<http://www.fenae.org.br/assediomoral/assediomoral.htm>>. Acesso em: 15 mar 2005.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. *Assédio moral nas relações de trabalho*. Campinas: Russell Editora, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. In: *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, out./dez. 1987.

\_\_\_\_\_. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. *et alli. Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e punir*. nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAI – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 2, abr.-jun., 2001.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. *Imaginário e cultura*. São Paulo: FGV, 1999.

GALBRAITH, J.K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GLOCKNER, César Luis Pacheco. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Editora IOB THOMSON, 2004.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1961.

GUEDES, Márcia Novaes. *Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores*. Monografia Concurso. São Paulo: AMATRA, 2003.

GOMES, Nelson. *Projeto Polícia Cidadã: uma análise do processo de implantação do novo modelo de Gestão da Atividade Operacional da PMBA*. Dissertação de Mestrado. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2002.

HIRIGOYEN, Marie France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

IESPANA.ES/ACOSO-MORAL/DOS.HTM: El Acoso Moral en el Trabajo desde la Óptica Social. Apresenta informações sobre o Assédio Moral na Espanha. Disponível em <http://www.iespana.es/acoso-moral/dos.htm>. Acesso em: 15 mar 2005.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION 9001. *Guidelines for the Management of IT Security (GMITS)*. International Organisation for Standardisation, Switzerland, 1998.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas. 1978

LEISINGER, Kraus; M. SHMITT, K. *Ética empresarial*. Petrópolis: Vozes, 2001.

LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEINER, Piero de Camargo. *Meia volta volver: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar*. São Paulo: FGV/FAPESP, 1997.

LEYMANN.SE/ENGLISH/FRAME/HTML: The mobbing encyclopedia. Apresenta estudos e dados sobre assédio moral na Suécia. Disponível em <http://www.leymann.se/English/frame.html>. Acesso em: 13 set 2005.

MACEDO CARVALHO, L. P. *O Exército na História do Brasil*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

MAGALHÃES, J. B. *Evolução militar do Brasil*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. In: Revista *Comunicação Empresarial*. São Paulo, n. 31, segundo trimestre 1999. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm>. Acesso em 15 mar 2005.

MARQUES, Oliveira. *Breve história de Portugal*. Lisboa: Presença, 1998.

MJ.GOV.BR/SENASP/: Segurança Pública On Line. Site Oficial do Ministério da Justiça – Secretaria Nacional de Segurança Pública. Apresenta informações sobre a política nacional de Segurança Pública. Disponível em <<http://www.mj.gov.br/senasp/>>. Acesso em: 15 mar 2005.

MONTEIRO, Carmem Dias; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. In: *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 1, n. 8, primeiro trimestre 1999, p. 69-80. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm>. Acesso em 15 mar 2005.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, José A. Tuy de Britto. *A Instituição Polícia Militar no Atual Contexto Socioeconômico: a experiência como ser Agente de Polícia*. Dissertação de Mestrado. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. New York: Organização Mundial das Nações Unidas, 1948. Disponível em <[http://www.amnistia-internacional.pt/sobre\\_ai/dudh/dudh1.php](http://www.amnistia-internacional.pt/sobre_ai/dudh/dudh1.php)>. Acesso em: 16 mar 2005.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, Sérgio C. *Assédio moral na PMBA*. Monografia de Especialização. Salvador: Fundação Visconde de Cairu, 2004.

PINHO, José Antônio G. Evolução do Estado Moderno. In: *A gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA.HTM: Site Oficial da PMBA. Apresenta informações sobre a Polícia Militar do Estado da Bahia. Disponível em <http://www.pmba.gov.br.htm>. Acesso em: 15 mar 2005.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. *Programa de Modernização da PMBA*. Salvador, 1997.

\_\_\_\_\_. *Projeto Polícia Cidadã*. Salvador, 1997.

\_\_\_\_\_. *Resumo Executivo do Projeto Polícia Cidadã – Procedimentos de Retomada*. Salvador, 2003.

PRADO, A. L. do et al. *O CFOPM e os atuais parâmetros fixados pela legislação vigente para os cursos superiores no sistema de ensino civil*. Monografia de Especialização. Salvador: Academia de PMBA, 2002.

PUTMAN, Robert. *Democracia e comunidade*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2 ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RIBEIRO, Ib Martins. Índice alarmante de suicídio na PM de São Paulo. *Revista Especial da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro*. Maio, 1993, p.45-46.

RIO DE JANEIRO. *Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002*. Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/RJ.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

RODRIGUES, Maria da Conceição Casulari Roxo da Motta. *Policimento e violência urbana: Significados e efeitos da força letal entre policiais militares em Salvador*. 2002. 232f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

SÁ, Antônio Lopes de. *Ética profissional*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *Social Accountability 8000 (SA 8000): Responsabilidade Social - Norma de aprimoramento do bem estar e das boas condições de trabalho*. New York, 2001. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=21>>. Acesso em: 18 dez 2004.

SANTOS FILHO, Humberto. *Cultura organizacional: uma análise crítica*. Salvador: Memorial de Letras, 1999.

SANTOS, W. Guilherme dos. As fronteiras do estado mínimo. In: *Razões da desordem*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

SÃO PAULO, Município. Lei nº 13.288, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 2002. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/SPsaopaulo.php>>. Acesso em: 15 mar 2005.

SÃO PAULO, Estado. Lei nº 0422, de 11 de setembro de 2002. Veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta e fundações públicas. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 2002. Disponível em <http://www.assediomoral.org/site/legisla/SP.php>. Acesso em: 15 mar 2005.

SARAIVA, F. R. dos Santos. *Novíssimo Dicionário Latino-Português*. Livraria Garnier: Rio de Janeiro, 2000.

SCHWARCZ, Lília M. *Retrato em branco e preto*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SELVAGEM, Carlos. *Portugal Militar*. Lisboa: Imprensa Nacional, 1994.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, abr. 2002, São Paulo. *Anais eletrônicos*. São Paulo: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)., 2002. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/eventos/lseminário.htm>>. Acesso em: 15 mar 2005.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. *Assédio moral no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (Orgs.). In: *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília, DF: Editora da UnB, (pp. 261-289), 1999.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, V. 33, P. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. In: *Revista de Administração da USP*, V. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. In: *Estudos de Psicologia*, UnB, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TZE, Sun. *A arte da guerra*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VIOLANTI, John M. Padrões de estresse no trabalho policial – Um estudo longitudinal. *Revista Especial da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro*. Maio, p.19-23, 1993.

WEBER, Max. Os Três tipos puros de dominação. In: COHN, G. *Max Weber: sociologia*. São Paulo: Ática, 1979.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

## **APÊNDICE A**

### **Autorização do Comando Geral da PMBA para Pesquisa**

COMANDO GERAL

A Secutários

- Autorização;  
 - Informação ao Setor de Qualidade  
 05/15/05  
 J. J. J.



**POLÍCIA MILITAR DA BAHIA**  
**DEPARTAMENTO DE QUALIDADE, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**  
**TECNOLÓGICO**

Salvador, 31 de março de 2005

Senhor Comandante,

Tendo em vista ter sido aprovado no Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, curso que detém o mais alto conceito de qualidade perante a CAPES / Ministério da Educação;

Tendo em vista ter optado na seleção para a concentração de estudos e pesquisas em Gestão Pública – Polícia Militar da Bahia, com foco em Recursos Humanos / Saúde Ocupacional, com vistas a analisar os abalos psicológicos que agressões morais têm gerado no âmbito da Corporação, inclusive com afastamentos do serviço, objetivando exclusivamente o aprofundamento acadêmico em temas relevantes à PMBA;

Tendo em vista a necessidade de conhecer e coletar dados atinentes a afastamentos do serviço por motivação psicológica, currículos dos cursos de formação PM e formação ética nos currículos dos cursos de formação policial militar, dentre outros temas.

Solicito de V. Ex<sup>a</sup> autorização para consolidar tal pesquisa no âmbito da Polícia Militar da Bahia, para que, na condição de oficial pertencente ao Departamento de Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, Serviço de Programas e Pesquisas Científicas,

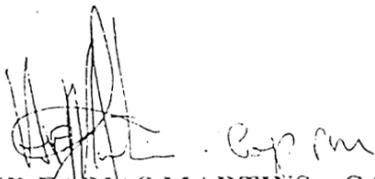
Rua Conselheiro Spínola, 16. Barris – Salvador / CEP: 40.070-130  
 Tel/Fax: 0XX 71- 328-2033 / E-mail: dqpdt@pm.ba.gov.br

4199 04 05 05

17.04

possa cumprir com o mister de assessorar o alto Comando no que toca a gestão do nosso maior patrimônio: o Capital Humano.

Respeitosamente.



VALMIR FARIAS MARTINS – CAP PM  
Rg 2876209 64 / Cad. 218617-2

Ao Exm<sup>o</sup>  
CEL PM ANTÔNIO JORGE RIBEIRO DE SANTANA  
Comandante Geral da Polícia Militar da Bahia  
Salvador-Ba

## **APÊNDICE B**

### **Pautas da Entrevista Semi-Estruturada**

- 1) O ambiente de trabalho policial militar e as relações interpessoais;
- 2) O caso na ótica do entrevistado;
- 3) O contexto dos fatos;
- 4) A co-relação dos fatos com o militarismo;
- 5) A co-relação dos fatos com a condição funcional pública;
- 6) A co-relação dos fatos com a falta de regulação;
- 7) A co-relação dos fatos com o cotidiano de trabalho;
- 8) A situação psico-emocional do policial no contexto dos fatos;
- 9) O que poderia ter evitado o acontecimento dos fatos;
- 10) A importância da prevenção no contexto dos fatos;
- 11) Comentários finais sobre os fatos.

## APÊNDICE C

### COMPARATIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DE CARGA HORÁRIA DO CFOPM

1) Período de influência da padronização de currículo procedida pela IGPM (1970-1991), com uma Carga Horária média de 3.800 h, onde se inicia a inserção de uma formação mais policial, contudo, apesar de bem dimensionada, o currículo mantinha a ênfase na formação de um policial militar repressor e auxiliar do Exército nas ações contra os movimentos de esquerda durante a Ditadura Militar:

| CURRÍCULO   | CARGA HORÁRIA |            |            |            |            |            |            |          |          |              |
|-------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|----------|--------------|
|             | 1º SEM        | 2º SEM     | 3º SEM     | 4º SEM     | 5º SEM     | 6º SEM     | 7º SEM     | 8º SEM   | TOTAL    |              |
| CC          | 564           | 586        | 507        | 593        | 345        | 695        | -          | -        | 3.290    |              |
| 1970 – 1991 | AC            | 65         | 65         | 90         | 90         | 120        | 120        | -        | -        | 550          |
|             | <b>T</b>      | <b>629</b> | <b>651</b> | <b>597</b> | <b>683</b> | <b>465</b> | <b>815</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>3.840</b> |

Fonte: Academia de Polícia Militar da Bahia / Plano Diretor de Ensino (1970-2005).

2) Período posterior à abertura constitucional de 1988 (1992-2004), onde, gozando de autonomia, a APMBA funde a formação militar com a formação policial, gerando matrizes curriculares de tamanho desproporcional para qualquer modelo de formação:

| CURRICULO   | CARGA HORÁRIA |             |              |              |              |              |              |              |            |              |
|-------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
|             | 1º SEM        | 2º SEM      | 3º SEM       | 4º SEM       | 5º SEM       | 6º SEM       | 7º SEM       | 8º SEM       | TOTAL      |              |
| 1992 - 1996 | CC            | 585         | 600          | 585          | 600          | 585          | 610          | 585          | 405        | 4555         |
|             | AC            | 581         | ①            | 759          | ①            | 674          | ①            | 810          | ①          | 2.824        |
|             | <b>T</b>      | <b>1166</b> | <b>600</b>   | <b>1.344</b> | <b>600</b>   | <b>1.259</b> | <b>610</b>   | <b>1.395</b> | <b>405</b> | <b>7.379</b> |
| 1997 – 2003 | CC            | 495         | 555          | 480          | 555          | 525          | 510          | 465          | 645        | 4.230        |
|             | AC            | 195         | 270          | 225          | 300          | 225          | 300          | 210          | 120        | 1.875        |
|             | <b>T</b>      | <b>690</b>  | <b>825</b>   | <b>705</b>   | <b>855</b>   | <b>750</b>   | <b>810</b>   | <b>675</b>   | <b>765</b> | <b>6.105</b> |
| 2003 – 2004 | CC            | 510         | 555          | 600          | 555          | 525          | 525          | -            | -          | 3.270        |
|             | AC            | 395         | 455          | 455          | 455          | 455          | 480          | -            | -          | 2.695        |
|             | <b>T</b>      | <b>905</b>  | <b>1.010</b> | <b>1.055</b> | <b>1.010</b> | <b>980</b>   | <b>1.005</b> | <b>-</b>     | <b>-</b>   | <b>5.965</b> |

Fonte: Academia de Polícia Militar da Bahia / Plano Diretor de Ensino (1970-2005).

3) Período de início da adaptação da formação do oficial as Diretrizes Curriculares da SENASP (a partir de 2005), caracterizado, inclusive, pelo redimensionamento da carga Horária em função da exclusão de disciplinas militares:

| CURRICULO | CARGA HORÁRIA |            |            |            |            |            |            |          |          |              |
|-----------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|----------|--------------|
|           | 1º SEM        | 2º SEM     | 3º SEM     | 4º SEM     | 5º SEM     | 6º SEM     | 7º SEM     | 8º SEM   | TOTAL    |              |
| 2005      | CC            | 612        | 612        | 558        | 558        | 486        | 558        | -        | -        | 3.384        |
|           | AC            | 108        | 198        | 198        | 198        | 198        | 216        | -        | -        | 1.116        |
|           | <b>T</b>      | <b>720</b> | <b>810</b> | <b>756</b> | <b>756</b> | <b>684</b> | <b>774</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>4.500</b> |

Fonte: Academia de Polícia Militar da Bahia / Plano Diretor de Ensino (1970-2005).

#### LEGENDA:

① Nos PGE do referido período não especificam as atividades complementares por fases ou semestres, apenas por ano.

|           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| <b>CC</b> | COMPONENTES DO CURRÍCULO PLENO |
| <b>AC</b> | ATIVIDADES COMPLEMENTARES      |
| <b>T</b>  | TOTAL POR SEMESTRE             |

## **ANEXO A**

### **MÉTODO DE ASSÉDIO MORAL** **LISTA DE ATITUDES HOSTIS DIVIDIDAS EM QUATRO CATEGORIAS**

#### **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 ou exagerada;
- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...;
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;
- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);
- Agir de modo a impedir que obtenha promoção;
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;
- Causar danos em seu local de trabalho;
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;
- Não levar em conta recomendações de ordem médica, indicadas pelo médico do trabalho;
- Induzir a vítima ao erro.

#### **2) Isolamento e recusa de comunicação:**

- A vítima é interrompida constantemente;
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;
- A comunicação com ela é unicamente por escrito;
- Recusam todo o contato com ela, mesmo o visual;
- É posta separada dos outros;
- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
- Proíbem os colegas de lhe falar;
- Já a deixam falar com ninguém;
- A direção recusa qualquer pedido de entrevista.

#### **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 ou subordinados;
- Espalham rumores a seu respeito;
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico;
- É imitada ou caricaturada;
- Criticam sua vida privada;
- Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade;
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- Atribuem-lhe tarefas humilhantes;
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

#### **4) Violência verbal, física ou sexual:**

- Ameaças de violência física;
- Agredem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham a porta na sua cara;
- Falam com ela aos gritos;
- Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;
- Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio;
- Fazem estragos em seu automóvel;
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);
- Não levam em conta seus problemas de saúde.

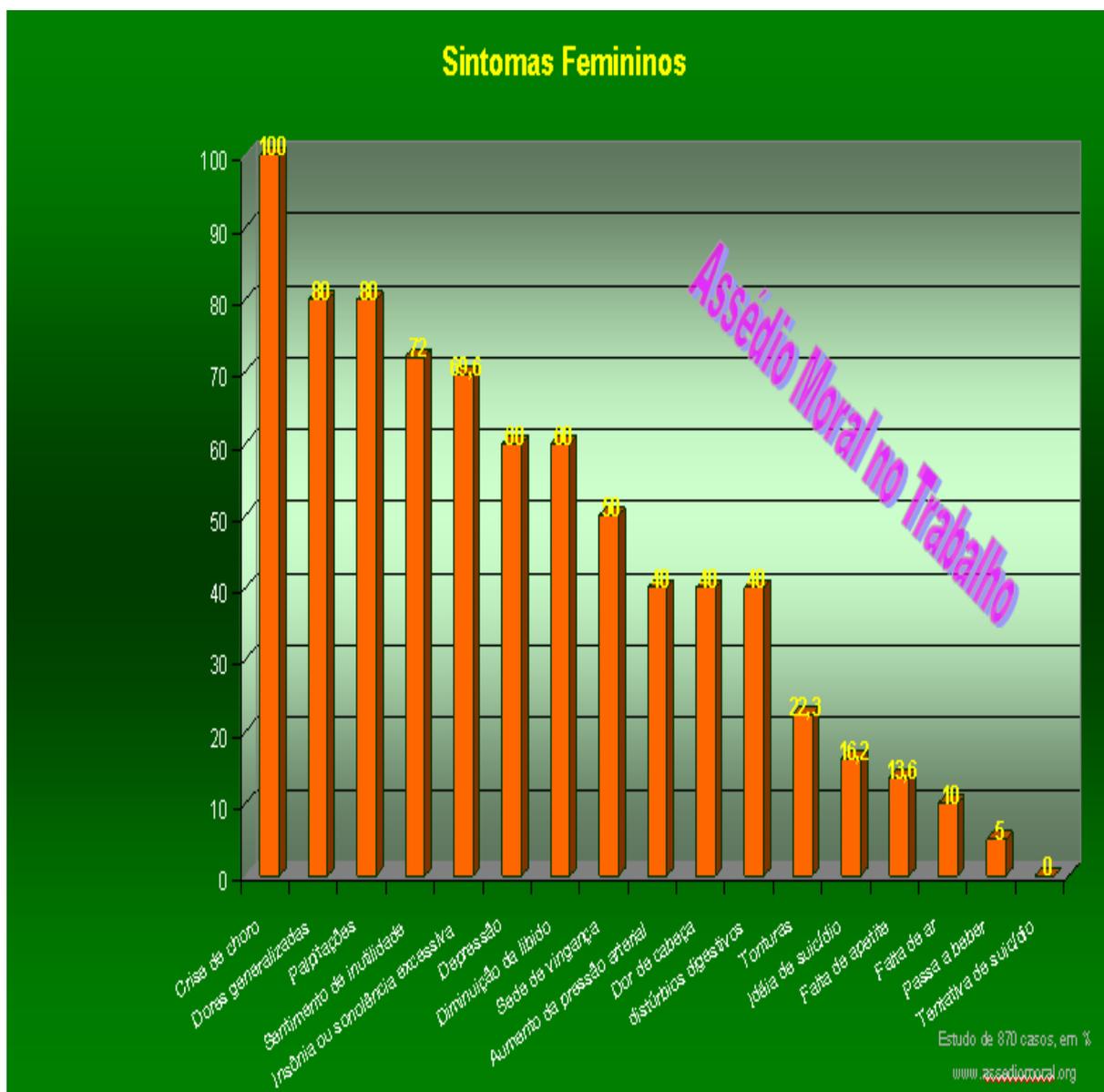
Fonte: Hirigoyen, 2002.

## ANEXO B

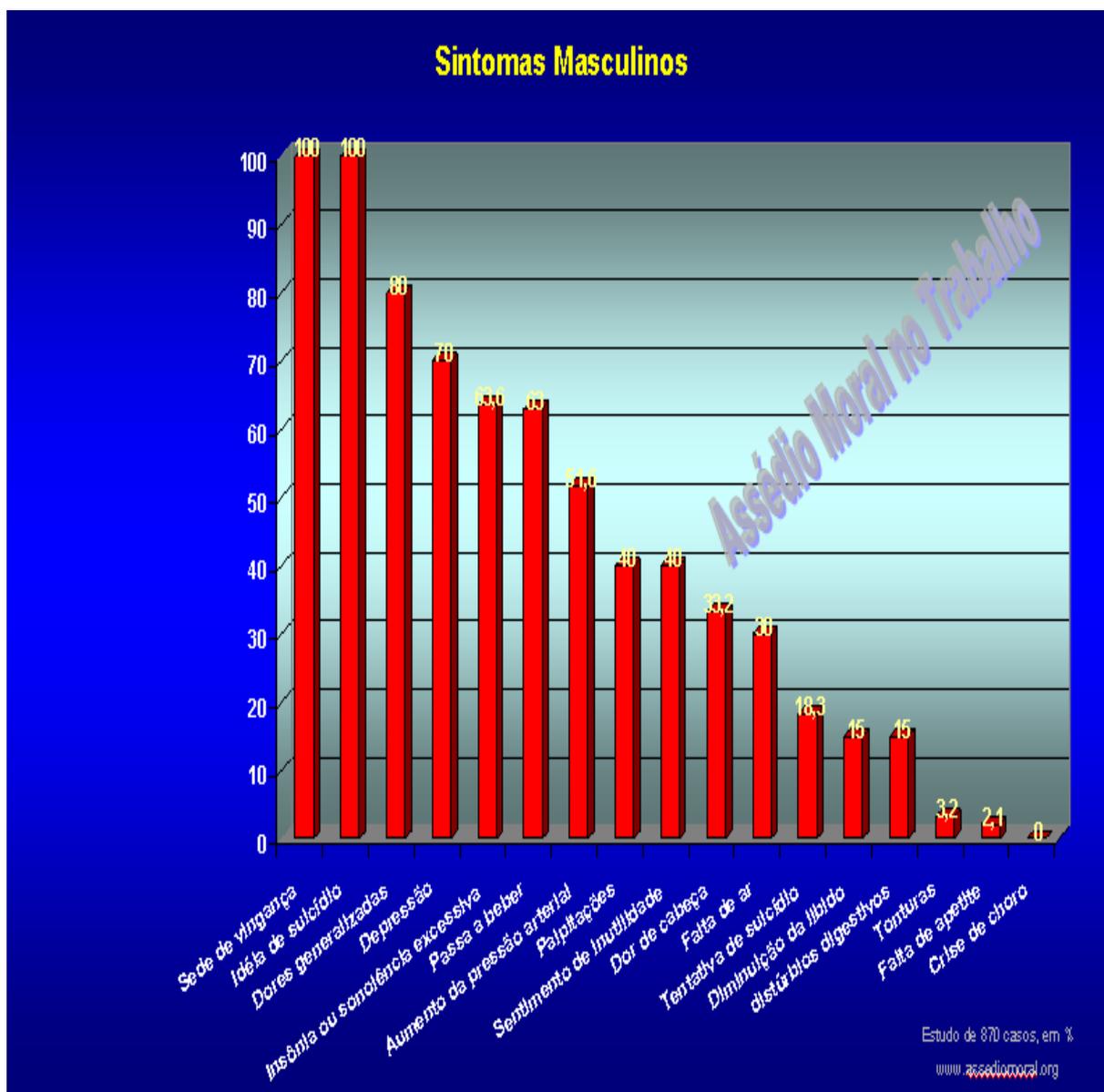
### Percentuais Comparativos da Tipologia dos Sintomas de Assédio Moral em Relação ao Gênero

| <b>Sintomas</b>                 | <b>Mulheres</b> | <b>Homens</b> |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| Crises de choro                 | 100             | -             |
| Dores generalizadas             | 80              | 80            |
| Palpitações, tremores           | 80              | 40            |
| Sentimento de inutilidade       | 72              | 40            |
| Insônia ou sonolência excessiva | 69,6            | 63,6          |
| Depressão                       | 60              | 70            |
| Diminuição da libido            | 60              | 15            |
| Sede de vingança                | 50              | 100           |
| Aumento da pressão arterial     | 40              | 51,6          |
| Dor de cabeça                   | 40              | 33,2          |
| Distúrbios digestivos           | 40              | 15            |
| Tonturas                        | 22,3            | 3,2           |
| Idéia de suicídio               | 16,2            | 100           |
| Falta de apetite                | 13,6            | 2,1           |
| Falta de ar                     | 10              | 30            |
| Passa a beber                   | 5               | 63            |
| Tentativa de suicídio           | -               | 18,3          |

Fonte: Barreto, 2000.



Fonte: Barreto, 2000.



Fonte: Barreto, 2000.

## **ANEXO C**

### **PRINCIPAIS CASOS DE ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO PRIVADO**

1) Acórdão / Processo nº 01711-2001-111-15-00-0 RO (BRASIL, TRT/SP, 2001), onde a COMERCIAL SELLER Ltda foi condenada e perdeu recurso no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região – São Paulo, que confirmou sua condenação por assédio moral sentenciada pelo juízo de primeira instância. Conforme o Acórdão, a condenação deu-se para fins pedagógicos e para reavaliar as condutas no ambiente de trabalho *in lide*, portanto, não coube revogação.

O processo decorreu da queixa da vítima que alegou ter sido colocada em uma cadeira num dos corredores da empresa e que o empregador determinou a mesma que ali permanecesse ociosamente até segunda ordem, e que tal determinação implicou na exposição do mesmo à humilhação perante seus colegas de trabalho, chegando até mesmo a lavrar boletim de ocorrência;

2) Ação Civil nº 02211.2003.004.05.00 (BRASIL, TRT/BA, 2003), onde a Frevo Brasil Indústria de Bebidas Ltda está sendo processada em R\$ 10 milhões por ação civil pública do próprio Ministério Público do Trabalho - Seção Bahia, processo este que ainda não transitou em julgado. Trata-se de uma ação contra uma das maiores empresas de refrigerantes do Nordeste, ajuizada pela Procuradoria Regional do Trabalho da 5ª Região (Bahia), onde consta assédio moral, ofensa à dignidade, constrangimento e discriminação racial e um pedido indenizatório, tudo ainda aguardando parecer final da Justiça.

Esta ação instalada em Salvador (BA), originou-se a partir dos atos praticados contra colegas de trabalho pelo gerente de vendas da empresa. De acordo com denúncia feita por uma funcionária da empresa ao MPT/BA, o gerente a ofereceu como "prêmio" aos vendedores que a atingissem determinada cota mensal de vendas ou a clientes que adquirissem os produtos da empresa. Segundo os testemunhos, o gerente também obrigou colegas de trabalho do sexo masculino a usar saias como prenda por não terem atingido a cota de vendas e os reincidentes a segurar um pênis de borracha. A ação movida pelo MPT/BA descreve o acontecimento como uma série de atos que se caracterizam como sucessão gravíssima de transgressões à dignidade dos trabalhadores.

O MPT/BA requereu a tutela antecipada do pedido, para que a Justiça expeça mandado obrigando a empresa a expedir norma interna que coíba tais procedimentos, contendo informação sobre o conceito de assédio moral, suas implicações no campo do relacionamento entre os trabalhadores, e fixando punição a todos que vierem descumprir a normativa interna;

3) Processo nº 00967.013/00-3 RO (BRASIL, TRT/RS, 2003), onde a Losango Promotora de Vendas Ltda e sua acionista majoritária Lloyds Tsb Bank Plc foram condenados pela Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul a indenização por danos morais pela prática de assédio moral no trabalho. Segundo o parecer final, o valor da indenização por danos morais deve atender não apenas a reparação, mas também o critério pedagógico e o critério punitivo, vindo a ser fixado em 50.000 reais pela sentença.

O fato caracterizou-se por situação de pressão, desconforto e abuso, em razão da conduta de empregado designado para ocupar o posto de gerente, sendo superior imediato da vítima e vindo a constrangê-la, tanto fisicamente, forçando contatos íntimos indesejados, quanto socialmente, requerendo de forma pouco respeitosa procedimentos internos.

4) Termo de Reajustamento de Conduta (BRASIL, TRT/BA, 2003), onde o Ministério Público do Trabalho obriga a Complexo Plasalp - Produtos Cirúrgicos LTDA, 2ª maior empresa nacional de Produtos Cirúrgicos no Brasil, ao cumprimento do compromisso de 30 cláusulas relacionadas a questões em Segurança e Saúde do Trabalhador, que sucedem uma reestruturação de toda a empresa. O contingente de pessoal das empresas é de 1300 trabalhadores, sendo que 90% de sua força de trabalho são femininas.

Dentre as cláusulas, enfatizamos a retirada de câmaras filmadoras de todos os locais internos de trabalho e a recomendação para que a empresa não adote qualquer prática gerencial e de trabalho que possa caracterizar assédio moral aos seus empregados, entendido como tal todas as formas de constrangimento mediante, inclusive, a invasão de privacidade, ou mesmo, a intimidação, humilhação e discriminação no universo do trabalho, fatores estes que possam resultar danos e sofrimentos psicológicos, gerando reflexos no patrimônio moral e, conseqüentemente, na saúde física e mental do trabalhador.

Esta intervenção é resultado de ações do projeto O Impacto do Trabalho na Saúde da Mulher, desenvolvido em conjunto pela FUNDACENTRO/CRBA e pelo NEIM/UFBA, em parceria com a Secretaria de Gênero e Etnia do Sindicato do Ramo Químico e Petroleiro na Bahia, contando com o apoio do Ministério Público do Trabalho da Bahia e Delegacia Regional da Bahia/Sub-Delegacia de Feira de Santana/Ba. A partir de Seminários Regionais desenvolvidos com trabalhadoras, que têm sua base de filiação no Sindicato do ramo químico e petroleiro, foi constatada, por relatos contundentes, a prática constante de assédio moral, comprometendo assim a saúde física e mental das trabalhadoras. Neste sentido, o estudo tem um objetivo geral de realizar um diagnóstico das queixas referentes às reais condições de trabalho das mulheres trabalhadoras no ramo químico e petroleiro na Bahia, buscando subsidiar políticas públicas de saúde da trabalhadora, contribuindo com a prevenção de doenças e a promoção de um trabalho decente, por meio de um sujeito de direito.

5) Revista Época Nº 332 - 27 setembro 2004 (ASSÉDIO MORAL, 2004), cita a queixa de Valério Câmara contra a empresa Dow AgroSciences alegando

“perseguição, ridicularização sobre tique nervoso e preterição em promoções”. O queixoso entende que foi assediado porque questionou chefe sobre práticas comerciais da empresa. Como consequência, teve pressão alta e ficou doente. O Comitê de Ética da Dow AgroSciences considerou improcedente e a empresa demitiu o funcionário. Na justiça, o Processo foi ganho pelo queixoso e está em fase de recurso, com indenização estabelecida em R\$ 800.000,00. A empresa não comenta mais o assunto alegando respeito à justiça, contudo, afirma que respeita incondicionalmente seus funcionários e essa perspectiva norteia o relacionamento em todos os níveis.

6) Revista Época Nº 332 - 27 setembro 2004 (ASSÉDIO MORAL, 2004), cita a queixa de Renata Lima contra a C&A Porto Alegre, por motivo de Invasão de privacidade, de piadas e grosserias. A Gerência da empresa instalou câmeras no banheiro feminino para evitar furtos, fato este que, segundo a queixosa, gerou retaliações. Como consequência, Renata Lima iniciou tratamento psiquiátrico, passou a tomar medicação com calmantes e chora toda vez que lembra da história. Administrativamente, o gerente foi demitido e, na esfera judicial, ocorreram 39 processos. A empresa afirma que lamenta profundamente a situação, mas alega não ter tido qualquer participação no episódio, contudo, acatará a decisão da justiça.

7) Revista Época Nº 332 - 27 setembro 2004 (ASSÉDIO MORAL, 2004), cita a queixa de Cristiane Saldanha contra a American Airlines, por constrangimento provocado por política da empresa, em face de submissão dos a um detector de mentira. Nos EUA os funcionários tinham que assinar um termo de concordância. No Brasil, isso nunca ocorreu. Em face do exposto, a queixosa ganhou a ação na justiça e a empresa não se pronunciou.

Fonte: Sites oficiais da Justiça brasileira / Notícias veiculadas na Mídia.

## **ANEXO D**

### **PRINCIPAIS CASOS DE ASSÉDIO MORAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

- 1) Espírito Santo: O superintendente de Negócios da Caixa em Vila Velha é acusado de praticar assédio moral contra os funcionários e de ter conduta administrativa incompatível com os princípios da gestão de instituições públicas;
- 2) Maranhão: O superintendente de Negócios da Caixa em São Luis expediu comunicado aos funcionários em 17 de abril, no qual estabelecia o prazo de 26 do mesmo mês para aqueles que estivessem inadimplentes a providenciarem a quitação de seus débitos, sob pena de perda da função ou provimento do cargo comissionado;
- 3) Minas Gerais: Foi colocado um boneco de um mico simbolizando a humilhação e o terrorismo de que os funcionários são vítimas nas unidades. Esse fato foi denunciado pela FENAE e pelo Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte. Há comprovação por fotos das denúncias;
- 4) Mato Grosso do Sul: O Superintendente da agência Barão de Campo Grande é acusado de Assédio Moral, em face de se comunicar de forma considerada arrogante e desrespeitosa, com frases do tipo: “A equipe é desqualificada para a magnitude das metas”, “Ninguém tem conhecimento das necessidades e dos resultados”, “Melhor transformar a agência em lotérica”, “Melhor deixar acabar de vez e aí o EN toma as providências”;
- 5) Paraná: Um chefe chegou colocando rodas atrás das cadeiras dos funcionários que não atingiram as metas traçadas. O objetivo da medida foi intimidar ao todos, cunhando-os de “roda presa”.
- 6) Pernambuco: Um gestor distribuiu abacaxis e vaias para as equipes que não cumpriram as metas;
- 7) Rondônia: Um funcionário registrou queixa na Delegacia Regional do Trabalho de Porto Velho contra a gerente de sua unidade, acusada de prática de Assédio Moral no trabalho;
- 8) São Paulo: Há o registro de Assédio Moral nas agências Parque de Aclimação e Itaquera (capital) e na de Além Ponte, em Sorocaba. Os alvos das denúncias são a imposição de metas e o descumprimento corriqueiro da jornada de trabalho. Há situações em que os funcionários são obrigados a adquirir títulos de capitalização, caso não vendam determinada quantidade de produto.

## **ANEXO E**

### **DECRETO DE CRIAÇÃO DA PMBA**

#### **TEXTO NA ÍNTEGRA**

#### **DECRETO IMPERIAL DE 17.02.1825**

*“Manda organizar na Cidade da Bahia um Corpo de Polícia.*

*Sendo muito necessário para a tranqüilidade e segurança pública da Cidade da Bahia, a organização de um corpo, que lhe sendo incumbido aqueles deveres responda imediatamente pela sua conservação e estabilidade:*

*Hei por bem,*

*Mandar organizar na Cidade da Bahia um Corpo de Polícia, pelo plano que baixa, assinado por João Vieira de Carvalho, do meu Conselho de Ministros e Secretário de Estado dos Negócios da Guerra.*

*O Conselho Supremo Militar o tenha assim entendido e o faça executar.*

*Paço, 17 de fevereiro de 1825.*

*Com a rubrica de Sua Majestade Imperial*

*(a) João Vieira de Carvalho.”*

## **ANEXO F**

### **MATRIZ CURRICULAR NACIONAL - FORMAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

#### **Princípios Norteadores:**

- Unidade curricular;
- Diversidade;
- Respeito ao próximo;
- Educação plena e contínua;
- Integração;
- Interdisciplinaridade;
- Abrangência;
- Universalidade;
- Especificidade.

#### **Eixos Articuladores e respectivas Áreas Temáticas:**

##### **I - Sistemas, Instituições e Gestão Integrada em Segurança Pública:**

- Conceito de Segurança Pública e diferentes paradigmas de Segurança Pública;
- História das Instituições de Segurança Pública;
- Formação, implementação, avaliação e acompanhamento de políticas públicas de segurança;
- Discussão e análise crítica das funções e atribuições da polícia em uma sociedade democrática;
- Filosofia e modelos de policiamento comunitário, interativo e de prevenção;
- Gestão integrada e interatividade em Segurança Pública;
- Controle democrático interno e externo das Instituições de Segurança Pública;
- Poder de polícia, o poder da polícia e o poder discricionário do policial;
- Administração e Serviço Público;
- Gestão de recursos humanos, planos de carreira e relações de trabalho;
- Planejamento estratégico aplicado à Segurança Pública.

##### **II - Violências, Crime e Controle Social:**

- Sociedade da violência;
- Violência estrutural, institucional, interpessoal;
- Mídia, violência e (in)segurança;
- Noções de criminologia;
- Processos criminógenos, psicologia criminal e das interações conflitivas;

- Sistema penal, processo de criminalização e práticas institucionais de tratamento dos autores de atos delitivos;
- Jovens em conflitos com a lei;
- Violência e corrupção policial;
- Crime organizado: análise crítica da gênese e estruturas;
- Violência a mulher;
- Rede de exploração sexual comercial.

### **III - Cultura e Conhecimento Jurídico:**

- Direito, sua concepção e função;
- Direitos humanos, sua história e instrumento de garantia;
- Elementos de Direito Constitucional
- Elementos de Direito Administrativo;
- Elementos de Direito Penal e Direito Processual Penal;
- Legislações especiais aplicáveis no âmbito da Segurança Pública.

### **IV - Modalidades de Gestão de Conflitos e Eventos Críticos:**

- Análise e prevenção de conflitos;
- Mediação de conflitos;
- Emotividade e percepção das situações de conflitos;
- Aspecto de preparação psicológica e emocional do “gerenciador” de conflitos;
- Tomada de decisão em situações de conflitos;
- Uso da força, legitimidade e limites;
- Formas de uso da força, responsabilidade e ética.
- Responsabilidade dos aplicadores da lei;
- Relação com a mídia.

### **V - Valorização Profissional e Saúde do Trabalhador:**

- Imagem do profissional em Segurança Pública;
- Condições de trabalho em Segurança Pública;
- Desempenho profissional e procedimentos e técnicas para proteção à vida;
- Conceito de saúde para o profissional em Segurança Pública;
- Condições de trabalho saudáveis e equipamentos adequados;
- Exercício físico.

### **VI - Comunicação, Informação e Tecnologias em Segurança Pública:**

- Princípios, meios e formas de comunicação: da comunicação oral à comunicação de massa;
- Comunicação verbal e corporal;
- Comunicação de massa e Sistema de Segurança Pública;
- Sistemas de telecomunicações interno e externo;
- Registro de ocorrências;
- Estatística criminal e análise criminal;
- Geo-processamento e atuação policial no locus urbano;

- Gestão das novas tecnológicas da informação;
- Atividades, operações e análise de inteligência;
- Controle democrático e atividades de inteligência;
- Programas informáticos de geo-processamento.

#### **VII - Cotidiano e Prática Policial Reflexiva:**

- Caso de relevância e alto risco;
- Mediação e solução de problemas policiais;
- Práticas individuais e institucionais polêmicas;
- Análise situacional concreta;
- O imaginário do cotidiano;
- Reflexão e rotinas;
- As práticas policiais emblemáticas.

#### **VIII - Funções, Técnicas e Procedimentos em Segurança Pública:**

- Policiamento ostensivo;
- Policiamento comunitário;
- Planejamento de ação integrada;
- Métodos de intervenção;
- Análise da situação;
- Informações sobre proteção às testemunhas;
- Áreas integradas de Segurança Pública;
- Inquérito policial;
- Perícias internas e externas;
- Ação tática;
- Formas e técnicas de patrulhamento e presença no território;
- Análise criminológica;
- Métodos e técnicas de entrevista e interrogatório;
- Técnicas de abordagem;
- Técnicas de defesa pessoal;
- Técnicas de contenção, imobilização e condução.

Fonte: (BRASIL, 2003)

## ANEXO G

### COMPARATIVO E QUANTITATIVO DE VITIMIZAÇÃO DE POLÍCIAS MILITARES

#### Comparativo entre Assassinatos de Polícias Militares na Folga e em Serviço nas Capitais Brasileiras no ano de 2001

| Capitais        | Serviço  | Folga    | TOTAL     |
|-----------------|----------|----------|-----------|
| São Paulo       | 7        | 56       | <b>63</b> |
| Fortaleza       | 2        | 4        | <b>6</b>  |
| Porto Alegre    | 0        | 4        | <b>4</b>  |
| Belo Horizonte  | 1        | 3        | <b>4</b>  |
| <b>Salvador</b> | <b>2</b> | <b>9</b> | <b>11</b> |

Fonte: Coordenadoria de Missões Especiais da PMBA.  
DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003.

#### Comparativo entre Assassinato de Policiais Militares na Folga e em Serviço nas Capitais Brasileiras no ano de 2002

| Capitais        | Serviço  | Folga     | TOTAL     |
|-----------------|----------|-----------|-----------|
| São Paulo       | 8        | 48        | <b>56</b> |
| Fortaleza       | 2        | 2         | <b>4</b>  |
| Porto Alegre    | 5        | 5         | <b>10</b> |
| Belo Horizonte  | 0        | 4         | <b>4</b>  |
| <b>Salvador</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>19</b> |

Fonte: Coordenadoria de Missões Especiais da PMBA.  
DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003.

Quantitativo de Policiais Militares da Ativa Mortos Violentemente em Salvador entre Jan/98 e Dez/02.

| <b>CIRCUNSTÂNCIAS</b>       | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>GERAL</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Homicídio                   | 9           | 8           | 7           | 9           | 16          | 49           |
| Acidentes de Trânsito       | 6           | 3           | 1           | 5           | 2           | 17           |
| Suicídio                    | 1           | 1           | 3           | 2           | 1           | 8            |
| Roubo a Transporte Coletivo | 2           | 0           | 1           | 2           | 2           | 7            |
| Latrocínio                  | 1           | 0           | 1           | 0           | 0           | 2            |
| Acidentes Pessoais          | 1           | 1           | 0           | 0           | 0           | 2            |
| Roubo Simples               | 0           | 0           | 1           | 0           | 1           | 2            |
| Afogamento                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 1           | 1            |
| Roubo a Cesta do Povo       | 0           | 1           | 0           | 0           | 0           | 1            |
| Acidente de Tiro            | 0           | 0           | 0           | 1           | 0           | 1            |
| Roubo a Banco               | 0           | 1           | 0           | 0           | 0           | 1            |
| <b>TOTAL</b>                | <b>20</b>   | <b>15</b>   | <b>14</b>   | <b>19</b>   | <b>23</b>   | <b>91</b>    |

Fonte: Coordenadoria de Missões Especiais da PMBA.  
DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003.

Quantitativo de Policiais Militares Mortos em Salvador por Tipologia Criminal Detalhada entre Jan/98 a Dez/02

| <b>CIRCUNSTÂNCIAS</b>        | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>GERAL</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Homicídio                    | 9           | 8           | 7           | 9           | 16          | 49           |
| Roubo em Transporte Coletivo | 2           | 0           | 1           | 2           | 2           | 7            |
| Latrocínio                   | 1           | 0           | 1           | 0           | 0           | 2            |
| Roubo Simples                | 0           | 0           | 1           | 0           | 1           | 2            |
| Roubo a Cesta do Povo        | 0           | 1           | 0           | 0           | 0           | 1            |
| Roubo a Banco                | 0           | 1           | 0           | 0           | 0           | 1            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>12</b>   | <b>10</b>   | <b>10</b>   | <b>11</b>   | <b>19</b>   | <b>62</b>    |

Fonte: Coordenadoria de Missões Especiais da PMBA.  
DAMASCENO; JÚNIOR; MORAES, 2003.