



## **CONFIGURAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL EM INSTITUIÇÕES MILITARES: Aproximações dos pressupostos teóricos de Goffman a literatura sobre assédio moral**

*Marcos Vinícius Pereira Correa (UEM)*

*Aparecida do Rocio Freitas(UEM)*

*Fabio da Silva Rodrigues (UEM)*

*Lucas Lira Finotti (UEM)*

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos com o projeto de iniciação científica – PIC. A sua abrangência foi de 01/08/09 a 31/07/10. O objetivo deste projeto foi estudar o assédio moral em uma Instituição Militar a partir de aproximações aos pressupostos teóricos de Erving Goffman, sobre Instituição Total, em relação à literatura sobre assédio moral. Diante da impossibilidade encontrada de realizar estudos empíricos a respeito do tema, optou-se por fazer um estudo teórico, com base em dados secundários. Assim, a metodologia utilizada compreende a pesquisa qualitativa e a abordagem descritiva, sendo que os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica. A análise dos dados coletados foi interpretativa. Os resultados encontrados demonstram que o assédio moral tem ambiente propício nas Instituições militares, justificado em parte pelo *ethos* militar, aqui aproximado ao conceito de cultura organizacional, bem como pode ser empregado como instrumento de gestão de pessoas, considerando as peculiaridades da organização militar. Como limitação, destaca-se a falta da comprovação em bases de dados primárias, dado a inacessibilidade a estas instituições, na ocasião desta pesquisa. Acredita-se que a contribuição acadêmica deste projeto de pesquisa tenha sido no sentido de provocar a reflexão sobre a existência do assédio moral na Instituição Militar, descrevendo as possibilidades de existência do mesmo. Isto pode ser suposto, com base em dados secundários, mesmo carecendo de comprovação empírica. Espera-se que esse estudo seja posteriormente realizado empiricamente, buscando o desvendamento da trajetória da relação do assédio moral em uma Instituição Militar.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Instituição Total. Instituição Militar. Cultura Organizacional

### **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo deriva de um projeto de iniciação científica – PIC, cuja abrangência foi de 01/08/09 a 31/07/10. O objetivo deste projeto foi estudar o assédio moral em uma Instituição Militar. A impossibilidade de realizar o estudo *in loco*, conforme previsto em projeto, conduziu os pesquisadores ao uso de bases secundárias. Desta forma, o objetivo deste artigo é discutir a questão do assédio moral em instituições militares, se desenvolvendo em três frentes: i) desenvolver uma discussão histórica do conceito; ii) analisar estudos sobre assédio moral em organizações militares; e iii) Verificar a possibilidade de ocorrência do fenômeno



do assédio moral como reflexo ou característica própria da cultura organizacional das instituições militares, o chamado *ethos* militar.

O assédio, de maneira geral, é um problema grave e insidioso, que pode acontecer em família, em sociedade ou nas empresas. Trata-se de um conjunto de comportamentos que, voluntária ou involuntariamente, leva a vítima ao desequilíbrio e à instabilidade emocional. Caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza física e psicológica, que atenta contra a dignidade, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade físico-psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

Não há limites para a criatividade humana quando quer violentar direitos, podendo ir desde a "brincadeira" mais "ingênua" até formas modernas e sofisticadas de agressão moral. Em geral, os assediadores provocam ações humilhantes ao profissional ou o cumprimento de tarefas absurdas e impossíveis de realizar, para gerar a ridicularização pública no ambiente de trabalho e a humilhação do assediado.

Outra estratégia utilizada pelos assediadores é denegrir a imagem do profissional com humilhações e restrições genéricas, em suas totalidades parciais e mentirosas. E para conseguir adeptos e ganhar força com a perseguição moral que perpetram, utilizam-se de armas psicológicas para angariar aliados, mesmo aqueles considerados inocentes úteis.

O primeiro livro traduzido e publicado no Brasil sobre o assédio moral foi da psicoterapeuta e especialista em victimologia francesa Marie-France Hirigoyen, em 1999 (FREITAS, 2001). No Brasil foi em 2001, a contribuição pioneira é o da psicóloga Maria Margarida Barreto. Em sua obra, Barreto analisa o sofrimento no trabalho impingido a operários reintegrados à produção após seu afastamento por doenças ocupacionais (BARRETO, 2001). Neste estudo realizado por Margarida Barreto, com base na declaração de 2.072 entrevistados de 97 empresas paulistas, chegou-se a considerável marca de 42% dos entrevistados declararem terem sofrido humilhações reiteradas no ambiente de trabalho.

O assédio moral é sinônimo, para a grande maioria dos pesquisadores, dos termos em língua inglesa *mobbing* e *bullying* e do francês *harcelement*. Em português, é também chamado de manipulação perversa ou terrorismo psicológico. O assédio moral caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, com o objetivo de anular a auto-estima, humilhar, vexar, constranger, excluir e isolar a vítima da organização do trabalho, comprometendo, assim, a sua integridade pessoal e profissional.

O assédio moral ocorre, em geral, ao encontrar terreno propício e fértil para vicejar e se perpetuar. O assédio é, antes de tudo, um processo que demanda tempo. Para se concretizar, necessita espaços em que não existam regras claras e autoridades que impeçam e punam esse tipo de perversidade. Nesse sentido, não é um fenômeno exclusivo das organizações privadas. É encontrado também na Administração Pública.

Sobreviver e integrar-se nele corresponde a efetuar um rito de passagem para ser aceito como um par entre os pares, "pertencer à corporação". Nesse sentido, couberam as seguintes questões de pesquisa: Quais as várias configurações do assédio moral no âmbito da administração pública militar? Como é vivenciado pelos atores? Qual o significado do assédio moral para a organização? Qual o sentido, para a organização pública como um todo, do assédio na Caserna?

Portanto, diante da impossibilidade momentânea de buscar evidências empíricas do fenômeno assédio moral, que poderiam contribuir sensivelmente para o discernimento de suas várias configurações e de suas manifestações na Administração Pública Militar, a pesquisa se baseará em dados secundários. Pesquisar o assédio moral em suas várias configurações no



âmbito da Administração Pública Militar é relevante dada à escassez de pesquisa na área. Ressaltam-se as pesquisas realizadas por Oliveira (2006) na Polícia Militar de Minas Gerais e de Martins (2007) na “Milícia de Bravos” da Bahia.

Nesta perspectiva, Martins (2007) argumenta que a própria condição do funcionário público, por conta da estabilidade, associado ao perfil genérico do funcionalismo público, patrimonialista e subserviente, em foco os militares, somada as características da própria cultura militar, o chamado *ethos* militar, regidas pela severidade, hierarquia, rigidez e disciplina, onde atos danosos ao físico e ao psíquico humano podem ser considerados meras rotinas, bem como ao ambiente caracterizado por forte tensão e propenso ao desgaste psicológico e emocional, configuram um campo fértil e propício à ocorrência do assédio moral.

Assim, um olhar que enfoque a perspectiva da Administração Pública muito pode acrescentar aos profissionais que atuam nesta área e para que novos conhecimentos venham a se somar na busca de soluções para um problema antigo preocupante e quase sempre negligenciado. Apesar de que a inserção neste universo institucional ainda não é facilitada pelas autoridades competentes.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 CONCEITUALIZAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma forma de perseguição e degradação de uma pessoa em um ambiente familiar, social ou organizacional que ocorre de modo sutil e gradativo em um determinado período de tempo (HIRIGOYEN, 2002). O desenvolvimento na pesquisa é para obter um retrato fidedigno com o relato das conseqüências do assédio em âmbito organizacional, analisando e discutindo suas motivações por parte do agressor e suas conseqüências para as vítimas.

O pioneirismo das pesquisas de sofrimento moral em âmbito organizacional deve-se ao pesquisador alemão naturalizado sueco Heinz Leymann que começou na Universidade de Estocolmo na Suécia suas primeiras pesquisas relacionadas ao ambiente do trabalho e saúde dos trabalhadores. Esse autor iniciou na década de 1980 estudos sobre o sofrimento das pessoas em seu ambiente organizacional que resultaram na publicação em 1993 da obra “*Mobbing, a perseguição no trabalho*”, na qual se notabilizou como estudioso do assédio moral.

Ao redor do mundo o assédio psicológico ou terror psicológico dentro do ambiente de trabalho tem variadas assimilações com variados termos que o caracteriza.

Dentre vários termos utilizados um dos mais utilizados é o *mobbing*. Segundo Zabala (2003) a palavra procede do estudo da etnologia, e o autor Konrad Lorenz a descreveu como sendo um ataque de uma coalizão de membros fracos de uma mesma espécie contra outro indivíduo mais forte que eles. O autor que primeiro utilizou esse termo para caracterizar o assédio psicológico no trabalho foi o renomado professor Heiz Leymann e popularizou a terminologia nos países escandinavos da Europa e nos de língua alemã.

Hirigoyen (2006) destaca como origem do termo *mobbing* como uma derivação do substantivo inglês *mob* (horda, bando, plebe), que implica a idéia de algo importuno. A autora também evidencia o *harassment*, termo introduzido na década de 1990 nos Estados Unidos e caracteriza o assédio em ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, para provocá-la e atormentá-la, o *whistleblowers*, que conota e caracteriza o indivíduo como alvo por parte de uma denúncia que a vítima relatou de problemas de funcionamento de um sistema, e devido a isso sofrem represarias do próprio sistema por ter infringido as “regras do



jogo”. E por fim o *ijime*, termo que significa assédio e é utilizado no Japão conotando violência sofrida por crianças nas escolas e por funcionários recém-contratados, sendo este último sob o argumento de inserir os indivíduos no grupo e torná-los adaptados.

Outro termo comum nos países de língua inglesa, em especial o Reino Unido é o *bullying*, que conota assédio de maneira mais abrangente e provém do termo *bully* que significa tratar com desumanidade. Hirigoyen esclarece que:

“Bullying [...] vai de chacotas e isolamento até condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Refere-se mais a ofensas ou violência individual do que organizacional. [...] o bullying é originário majoritariamente de superiores hierárquicos, enquanto o mobbing é muito mais um fenômeno de grupo”. (HIRIGOYEN, 2002, p. 80).

O significado do termo *bullying* não é a maneira que fica melhor aplicada para conotar o assédio psicológico no ambiente de trabalho por ser um conceito amplo, e que tem similaridade com o *mobbing*, considerando no que diz respeito a maneira descendente que pode também ocorrer.

Mesmo diante de várias palavras originadas das mais variadas línguas e termos compostos ou sobrepostos, de diferentes origens e que tem significados restritos e amplos, temos que o assédio moral é um problema de amplitude universal e que cabe principalmente as organizações criarem ambientes que favoreçam a harmonia e o respeito entre os indivíduos.

As organizações em âmbito geral não reconhecem a existência de *mobbing* no seu ambiente, pois como nos afirma Zabala (2003) por ser uma situação difícil de identificar devido à convivência de terceiros e a intimidação que a vítima sofre. Quando identificam situações que se caracterizam como psicoterror, muitas vezes as organizações tendem a ocultar o problema e não utiliza uma postura de reconhecimento e proposta de mudança.

As negações por parte das organizações favorecem a ação dos agressores e prejudicam as vítimas de assédio moral porque ela além de negar a sua existência e ocultar a situação, acaba incentivando-a. Zabala (2003, p.65) retrata o argumento que em geral é utilizado pelas organizações em geral: sugere “que do conflito surge à sobrevivência do mais forte, o que é altamente benéfico para a organização. [...] ou sacudir de vez em quando com algumas chicotadas, despertariam os indolentes, movimentaria os preguiçosos”. Esse posicionamento das organizações nos revela a passividade delas diante do assédio moral e sua falta de iniciativa para coibi-lo, pois elas acreditam que tais posicionamentos perante o assédio moral asseguram-lhe indivíduos condicionados a sua vontade.

O assédio moral não é discutido ou abordado pela organização, e por ser ignorado por elas é interpretado de variadas formas, muitas vezes até não havendo identificação por parte dos integrantes. Sua conceitualização e identificação dificilmente são reconhecidas pelos subordinados e colaboradores pertencentes a elas e muitas vezes a própria vítima, por desconhecimento, passividade ou ingenuidade não percebe que é alvo de assédio moral. Mas, em vista dessa comum confusão, é necessário salientar que variadas situações no ambiente do trabalho, segundo vários autores não caracterizam o assédio psicológico.

Em situações de rotina no ambiente do trabalho, um chefe ou um superior hierárquico pode muitas vezes aborrecer-se em determinadas situações e pode praticar atitudes motivadas pela raiva ou cólera e se descontrola com seus subordinados ou colaboradores sem justificativa ou explicação aparente. Para Zabala (2003), esse tipo de situação não caracteriza o *mobbing* e salienta que no âmbito trabalhista ele é caracterizado por contínuos e deliberados maus-tratos verbais e o modo de praticá-lo, recebidos por um trabalhador por parte de outro ou outros.

Ferreira (2004) destaca que o assédio corresponde a um fenômeno típico da sociedade



atual, não se restringindo a um local específico, mas constituindo um problema de amplitude global. Apesar disso a forma como o assédio se manifesta varia de um lugar para outro, o que acaba por dificultar sua definição e estabelecer uma só terminologia. Portanto, a autora admite que o assédio psicológico tenha amplitude além da organização, e que se estende em outros campos.

Heinz Leymann, pioneiro da pesquisa de psicoterror, conceitua assédio moral e constrói características próprias para ele, delimitando sua abrangência:

“O mobbing é um processo de destruição; compõe-se de uma série de procedimentos hostis que, tomados de forma isolada, poderiam parecer inofensivos, mas cuja repetição constante tem efeitos perniciosos”. (LEYMANN apud ZABALA, 2003, p. 53)

Leymann esclarece que uma situação momentânea de humilhação, que ocorre de maneira isolada e não contínua não se caracteriza em *mobbing* e que sua constância e pertinência constrói uma situação que resulta no assédio moral.

Acompanhando a linha de pensamento de Leymann, têm-se o desenvolvimento do ponto de vista de Marie-France Hirigoyen sobre o assunto, posto por ela da seguinte maneira:

“Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobre tudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano a personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2006, p. 65)

Da mesma forma, Zabala (2003) trata que atritos habituais e incidentes isolados que ocorrem nas organizações modernas não caracterizam assédio moral quando ocorrem de maneira esporádica, mas salienta que a construção do assédio moral dá-se através de atitudes adversas em curtos espaços de tempo.

“O conceito de mobbing define-se, assim, pelo encadeamento, ao longo de um período bastante curto, de planos ou ações hostis consumadas, expressas ou manifestadas por uma ou várias pessoas até chegarem a uma terceira: o objetivo”. (ZABALA, 2003, p.53)

O autor esclarece que as ações praticadas por uma ou mais pessoas tem alvo único e certo, e complementa que o assédio moral não é casual, e sim causal e ressalta a intencionalidade do assediador de prejudicar e destruir o seu objeto, ou seja, a vítima.

Compartilhando desse ponto de vista que ressalta a intencionalidade e a causalidade do assédio dentro das organizações Hirigoyen (2002) constitui como as condutas utilizadas pelos assediadores contra sua vítima são intencionais. Assim, ela relata que toda e qualquer conduta abusiva que atende por sua repetição ou sistematização contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Destarte, o poder nas organizações perpassa pela hierarquia. Neste sentido, Hirigoyen (2006) apresenta os aspectos de agressão moral que podem ser **ascendente** – onde o subordinado assedia o chefe, **descendente** – onde o chefe assedia o subordinado e **horizontal** – os indivíduos de mesmo nível hierárquico se assediam. Pesquisas dessa autora apontam a configuração da agressão moral da seguinte forma:

- Em 58% dos casos, o assédio vem da hierarquia;
- Em 29% dos casos, o assédio vem de diversas pessoas, incluindo chefia e colegas;



- Em 12% dos casos, o assédio vem de colegas;
- Em 1% dos casos, o assédio vem de um subordinado.

Essa pesquisa de Hirigoyen, fundamentada em questionários distribuídos para 193 pessoas que se consideram vítimas de assédio moral, demonstra que a relação de desigualdade hierárquica, onde é pautada a relação entre superior e subordinado, alimenta o assédio moral, pois os casos relatados por pacientes mostram que em muitos deles, mesmo havendo a substituição de superiores hierárquicos ou subordinados, outros indivíduos foram vítimas do assédio moral. A relação dos cargos em si inflama uma diferença tamanha entre as partes, que o resultado, mesmos com outras pessoas ocupando os respectivos cargos, possa ser novamente o assédio moral, onde segundo a pesquisa a maioria dos casos relatados são realizados pelos superiores.

É importante evidenciar que os pontos de vista dos autores quanto a caracterização do assédio moral no ambiente organizacional fornece claras percepções em relação à possível constituição do assédio moral em instituições totais.

## 2.2 INSTITUIÇÕES TOTAIS

Goffman (1957 apud ETZIONI, 1973) nos retrata que organização total tem como características ser fechada e isolada, mantendo estereótipos antagônicos entre líderes e subordinados e com liderança centralizadora, onde a moral e a ética prevalecem frente aos direitos dos indivíduos que dela fazem parte. Nas palavras de Goffman (1987, p.11) apud (Puglia, 2004, p. 2), o conceito de Instituição Total fica assim definido:

“Uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por consideráveis períodos de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada.”

A regularidade das atividades dentro de uma Instituição Militar é essencial para que as regras sejam respeitadas. Em seus estudos Goffman (1957 apud ETZIONI, 1973) caracteriza a instituição militar como regidas por uma autoridade única, onde as atividades são realizadas em conjunto e são impostas através de um sistema de regras formais explícitas.

Como delineado anteriormente as organizações totais tem por característica básica um alto grau normativo e burocrático comum entre elas e segundo Etzioni (1968 apud MOTTA, 2006) uma Instituição Militar pode ser classificado como uma organização, onde o poder é normativo, sendo que a principal fonte de controle e a orientação com relação à organização é caracterizada pelo alto nível de envolvimento.

A pressuposição de que o assédio moral encontra ambiente fértil nas instituições militares não é, portanto, mera especulação. Justifica-se como órgão da Administração Pública e como uma instituição total, com características de singularidade e exclusividade no âmbito do setor público. A cultura militar e a sua estrutura burocrática são alicerçadas na hierarquia e na disciplina rígida, onde atos danosos ao físico e ao psíquico humano são considerados mera rotina. A organização militar é um ambiente de autoritarismo, de submissão, de abuso de poder e de violência na sua própria essência. Essas peculiaridades podem ser percebidas na análise de Goffman (1957 apud ETZIONI, 1973), quando expõe sobre as características da instituição total.

A partir do momento que os indivíduos vivenciam suas experiências rotineiras dentro da instituição, eles percebem que os meios normativos que regem as regras dentro dela são



aplicados de maneira asfixiante, tirando a individualidade e a personalidade do indivíduo que dela faz parte. Estas técnicas existentes em Instituições Militares são similares aos mecanismos tayloristas, como apresenta Motta (2006) coincidindo com as teorias da escola clássica de administração do início do século XX, sobretudo nas bases mecanicistas de execução de tarefas de Frederick Winslow Taylor, onde o indivíduo é mecanizado, tem sua atividade intelectual bloqueada e o trabalho é racionalizado.

### 2.3 - INSTITUIÇÕES MILITARES

As origens do militarismo se confundem com a própria história da origem da humanidade, se desdobrando em períodos históricos desde a antiguidade até os nossos dias. Uma das primeiras ocorrências 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 (MARTINS, 2007).

No Brasil, as forças de defesa e as Forças Armadas do Brasil se formaram ao longo de toda a série de conflitos ocorridos na História do país. Embora tenham sido institucionalmente formadas tardiamente (Exército, em 1824; Marinha, em 1824; e Força Aérea, em 1941), as forças armadas brasileiras remontam as suas origens às disputas do período colonial e da Guerra de Independência.

Em 19 de Abril de 1648, marcou o início da organização do exercito como força genuinamente brasileira, com a Batalha dos Guararapes. Sendo comemorada nesta data como o aniversário do Exército Brasileiro. O marechal Hermes da Fonseca, ao assumir a pasta da Guerra em 1906, deu vigoroso impulso à reforma da estrutura militar do país. Estabeleceu o serviço militar obrigatório, por sorteio, e reorganizou o exército em bases modernas, reequipando-o. A lei do sorteio teve muitos protestos, porém, foi efetivamente aplicada em 1916, por contingência da Primeira Guerra Mundial.

Após a Independência, em 1822, a atuação do Exército Brasileiro, internamente, foi decisiva para derrotar todas as tentativas de fragmentação territorial e social do País. A manutenção da unidade nacional, penosamente legada por nossos antepassados, é decorrente das suas ações, em particular, da atuação do Duque de Caxias. Desse modo, ontem, como hoje, prevaleceu a necessidade de segurança e integração nacionais, reflexo da vontade soberana do povo, expressa, como ideal intangível, nas Constituições brasileiras de todos os tempos.

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, 1990).

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 Capitânicas 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).

A partir dos anos 1960, o Exército passou por importantes transformações. Acompanhando o acelerado desenvolvimento econômico e industrial do País, realizou



consideráveis investimentos em Ciência e Tecnologia, o que permitiu fornecer à tropa equipamentos e armamentos projetados e fabricados pelas indústrias nacionais, particularmente viaturas blindadas. Além dessa evolução tecnológica, foi renovado o sistema de instrução e foram estruturadas as atuais divisões de exército e brigadas, combinações de tropas mais leves e flexíveis, consentâneas com as peculiaridades do ambiente operacional brasileiro.

## 2.4 O *ETHOS* MILITAR

Para Costa e Medeiros (2003) *apud* Martins (2007), todo grupo social, comunidade, conjunto de pessoas e organização possuem características próprias e comuns, que é a reunião de valores, o espírito, que são consolidados ao longo do tempo e constituem sua identidade. Este conjunto de características, que aqui poderia ser definido como perfil, distingue as organizações entre si, servindo de base para sua identificação, por meio da conceituação, definição e entendimento do que se chama *ethos*, cultura ou espírito organizacional.

*Ethos* é uma palavra de origem grega, que significa costumes, caráter e maneira de compreender e organizar a conduta. Em relação ao espírito militar, Castro (1990) argumenta que é um conjunto de regras, ritos, signos, costumes e tradições consolidadas ao longo da história. Mesmo havendo algumas características próprias em cada local, a cultura militar é uniforme e guarda semelhanças comuns em qualquer país.

Martins (2007) argumenta que ao longo da história da organização militar, a instituição foi consolidada em dois pilares básicos, chamados de hierarquia e disciplina. A hierarquia, entendida como o escalonamento de funções e autoridades, linhas de comando para a execução das tarefas, e a disciplina como instrumento de controle e adestramento, onde se visa um comportamento padrão, sendo este o sustentáculo da hierarquia, à medida que promove a aceitação, a adequação e o enquadramento de cada indivíduo ao seu *status quo*.

Os estatutos e regulamentos, impostos mediante a hierarquia e disciplina, são os artefatos do processo de dominação legal, que tem fundamento na relação entre liderança e poder (WEBER, 1979), cabendo aos oficiais o cumprimento, a condução e a aplicação da lei, e aos subordinados, o cumprimento das regras e submissão à disciplina.

A guarda dos costumes, hábitos, linguajares, expressões, símbolos, valores, princípios, ritos e demais componentes do conjunto cultural é obrigação dos membros e componentes de qualquer organização militar. Além da multiplicação do conhecimento técnico, operacional, tático e estratégico das questões militares, dentro dos muros da caserna, os valores culturais devem ser defendidos, preservados e transmitidos aos novos membros da corporação.

Quanto aos novos membros admitidos na corporação, o ingressante é admitido na organização militar e introduzido nos costumes da caserna, por meio de ritos de admissão, ou trotes, procedimentos considerados como normais do processo de socialização, conforme abaixo:

O processo de aceitação do calouro 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 *apud* MARTINS, 2007, p. 83).

Martins (2007, p. 83) argumenta que “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”. O código dos bichos, apresentado por Castro (1990), reflete a condição execrável dos ingressantes as corporações militares, destacando sua condição “desprezível e vulnerável”. Outras expressões pejorativas referente



aos neo-ingressantes das organizações militares, além de calouro e bicho, são: monstro, acéfalo e mocorongo.

Após o processo de integração e seus tradicionais ritos, o internato serve como instrumento de militarização e aculturação. Desta forma, a instituição absorve na totalidade o indivíduo, representado por sua total dedicação de tempo e interesses, propiciando assim um mundo a parte, como numa espécie de fechamento social. Quanto este fechamento é excessivo, estas instituições são denominadas de “totais” (GOFFMAN, 1961, apud MARTINS, 2007).

Conforme argumenta Goffman (1961, p. 16 apud Martins, 2007, p. 84), estas instituições 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”. Para ilustrar, quando chega na Academia Militar “durante dois meses o cadete não tem permissão para deixar a base ou ter relacionamentos sociais com membros externos ou não cadetes” (GOFFMAN, 1961, p. 24 apud MARTINS, 2007, p. 85).

Segundo Martins (2007, p. 85), aliados a estes fatores acrescentam-se outros:

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, as marchas e ritos militares, os cumprimentos e os horários das obrigações, num processo de construção de uma nova identidade militar.

Quanto aos aspectos de cultura organizacional ou *ethos* militar observados, ainda destaca-se o rito de passagem de “bicho” para cadete. Ocorrendo ainda no primeiro ano de academia, este ritual, simbolizado pela entrega do espadim, uma réplica em miniatura da espada de Duque de Caxias, desembainhada na Guerra do Paraguai, que será devolvida na ocasião da entrega da espada de cadete em sua formatura, quando se transforma de cadete em oficial. Este ato, representa para o militar a responsabilidade e o compromisso de honrar o exemplo de Caxias (MARTINS, 2007).

Essa miscelânea de informações culturais, oriundas das tradições portuguesas e francesas, associadas a cultura brasileira, constitui o *ethos* militar, neste processo dialético de formação cultural.

### 3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Existe uma metodologia de pesquisa consagrada sobre o assédio. Isso foi considerado para o desenvolvimento da pesquisa de campo, conforme estabelecido no projeto. Porém, considerando a não acessibilidade à instituição militar estabelecida para a coleta de dados primários, inviabilizou-se o alcance dos objetivos propostos em projeto.

Desta forma, focalizou-se esta pesquisa de cunho qualitativo, abordagem descritiva e na coleta de dados de natureza secundária, através da revisão de literatura. Assim, a análise é interpretativa dos dados coletados da pesquisa bibliográfica.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 ASSÉDIO MORAL NAS INSTITUIÇÕES MILITARES

No âmbito da organização pública militar, a relevância do estudo do assédio moral consiste por ser essa instituição um ambiente propício para a sua existência. A instituição se estabelece em princípios rígidos e disciplinares, ocasionando a demonstração clara de poder



do superior ao seu subordinado (MARTINS, 2007). Ao mesmo tempo é fluida nas suas regras quanto à exposição à ofensa, humilhação e ao vexame. Tais atos são permitidos e, até, legitimados, pois correspondem ao “jeito de ser” específico do órgão compartilhado por todos os seus membros. A despersonalização, a destituição de poder e o caráter disciplinador do assédio podem, assim, ser vistos como um Ordálio. Só os mais fortes sobrevivem e podem fazer-se acompanhar dos outros mais fortes.

Em sua pesquisa sobre a Polícia Militar de Minas Gerais, Oliveira (2006), destaca que a cultura militar e a estrutura burocrática das organizações policiais militares (OPM), estão alicerçadas nos pilares da hierarquia e disciplina, que estabelecem nos seus integrantes, uma forma padronizada de conduta individual, através de regras, normas e procedimentos que podem favorecer um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, abuso de poder e violência, manifestados cotidianamente, nas relações interpessoais horizontais e verticais.

Durante a iniciação, os ingressantes, seja em qual for a academia, Aeronáutica, Exército ou a Marinha, os alunos do primeiro ano são denominados de “bichos”, 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).

[...] o militar é dominado pela vontade de seus superiores; é não-criativo; o poder hierárquico é utilizado para anular oposições e dominar os subordinados, prevalecendo acima do conhecimento; não pode expressar suas opiniões livremente e o poder político exerce grande influência, sobrepujando as metas traçadas pela organização; o poder hierárquico é empregado basicamente para punir e obter resultados, para penalizar inimigos e beneficiar amigos, usado na solução de conflitos, impasses ou problemas, em sobreposição à negociação, utilizado também, pelos superiores em detrimento dos valores humanos e bem-estar dos subordinados. (SILVA NETO, 1997, P.36).

No que tange as relações de poder no militarismo, cuja base é o binômio 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 (MARTINS, 2007).

No estudo de Martins (2007), sobre a Polícia Militar da Bahia, empiricamente foi possível constatar algumas situações, que segundo o autor podem ser caracterizadas como indícios de assédio moral. A amostra de cinco casos, ocorridos no período de 2000 a 2005, dentre cinquenta casos previamente escolhidos e passíveis de classificação como assédio moral, tem suas principais contribuições sintetizadas no quadro 1, conforme pode ser observado na seqüência:

Caso	Alegações	Fatos e conseqüências	Análise dos casos
Caso 1	Foi realizada a abertura de um processo administrativo na PMBA para averiguar distúrbios de relacionamento entre o comandante e seu oficial subalterno. O subordinado se queixa de assédio e prejuízo em sua promoção pelos atos de seu superior.	Os autos apresentam indícios de assédio moral, como agressões verbais, perseguições e serviços impróprios, gerando distúrbios hiper-tensivos no subordinado. O mesmo foi avaliado com “nota zero” em sua promoção, sendo afastado para tratamento de saúde e transferido. Contudo, apesar da absolvição do oficial e da reconsideração de sua nota para a promoção, o Parecer final não estabelece a culpabilidade do superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O superior se utilizava de tais artifícios como <i>procedimentos de gestão de pessoas</i></li> <li>- Definia escalas de trabalho desproporcionais, serviços indevidos e sobrecarga de funções;</li> <li>- Não houve intervenção da corporação, sob o argumento do respeito à hierarquia;</li> <li>- O próprio sistema legitima o cometimento do assédio moral;</li> <li>- A hierarquia militar justifica a ação, já que a corporação vê com naturalidade todo esse processo.</li> </ul>



Caso 2	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.	O processo se origina de queixa formal, onde 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.	-A partir da manifestação de desejo de transferência de um oficial, se intensificou o processo de assédio moral; -Afastamento de funções, escalas contínuas e horários desproporcionais; -Ameaças contínuas de punições a deslizes; -Falta de respaldo das instâncias superiores; -Naturalidade quanto às queixas e reclamações sobre assédio moral; -O comandante não sofreu punição, permanecendo no gozo dos mesmos instrumentos para reiniciar suas ações danosas.
Caso 3	Processo Judicial da Auditoria Militar, onde Comandante é acusado de Abuso de Autoridade por ter perseguido e punido excessivamente um oficial subalterno.	O oficial se queixa 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.	-Reincidência de casos de conflitos interpessoais, em razão do não afastamento do comandante-agressor; -Desgastes públicos da imagem e ameaças; -O comandante puniu além do previsto no código disciplinar, sendo condenado por abuso de autoridade, porém mantido no cargo; -A vítima pode ser avaliada e promovida.
Caso 4	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.	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.	-Ocorreram intervenções judiciais, além da mediação da esfera administrativa; -Negação de licença e início da ameaça; -Forte perseguição pessoal, isolamento, afastamento de função e comentários danosos; - Estado de depressão profunda da vítima; - Afastamento do Comandante e substituição por um novo Comandante, que concedeu licenças de três meses (conforme legislação); - Com a volta do antigo comandante, a licença foi interrompida, o que não ocorreu; - Sem o respaldo da justiça, o Comandante invade a privacidade do subordinado e começa a investigar secretamente sua vida; - Com a descoberta do fato, as medidas administrativas são tomadas.
Caso 5	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.	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.	- Escalas de serviço incompatíveis com a condição hierárquica; - Fato repetitivo e regular, ao invés de temporário; - Queixa de desrespeito e humilhação da vítima; - O sargento se tornou objeto de chacota dos colegas; - A vítima passou a ter problemas de saúde; - Não encontrou respaldo entre os pares, já que “na escola de formação aprendemos a não entregar o colega, essa é a nossa cultura corporativista!”. - Apesar de o médico constatar um quadro agudo de depressão, o mesmo não oficializou o fato, por medo de represálias.

Quadro 1 – Elaborado pelos autores a partir dos estudos de sobre assédio moral na PM da Bahia.  
Fonte: Martins (2007).

Quanto ao observado no quadro 1, com base nos dados secundários, sobretudo nos estudos de Martins (2007), é possível considerar os seguintes aspectos:

- A conjuntura militar é propensa a ocorrência do assédio moral;
- O assédio moral pode ser empregado como instrumento de gestão de pessoas;
- O *Ethos* militar ou a cultura organizacional militar pode evidenciar a naturalidade das agressões morais, perseguições, maus tratos e atitudes ofensivas do agressor, já que desta forma aprenderam que deve ser e perpetuam as relações hostis;



- A rotina excessiva e exaustiva de trabalho pode ser considerada um instrumento de assédio moral, o que fere a saúde ocupacional do assediado;
- A escolha pelo relacionamento agressivo ao invés do relacionamento humanística, em boa parte, se explica pela precária formação humanística daqueles que exercem uma relação direta de poder sobre outrem;
- O assédio vertical é o mais comum, presente entre os casos estudados;
- A condição de subserviência dos subalternos é atestada pela passividade com que devem apenas seguir o que lhe é cabível, aceitar e não reclamar ou questionar, o que poderia ocasionar perseguições ainda maiores na corporação, com complementar prejuízo a sua carreira;

A carreira militar se configura como uma das profissões mais estressantes que existe, onde os militares são naturalmente expostos a tensões e riscos, susceptíveis ao desequilíbrio emocional e, principalmente, vulnerável ao desgaste psico-emocional (DE LIMA, 2002). Tais condições promovem a instalação de um perfil típico do militar, que Ribeiro (1993), ao analisar o psicológico dos militares, considera-os como pessoas de poucos amigos, egocêntricos, estressados, nervosos, reativos a qualquer incomodo, 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, um ambiente propício para a instalação do assédio moral, tanto como agressor, quanto vítima.

Quanto ao *ethos* militar, ou o “espírito militar” conforme define Castro (1990), 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 de trato 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.

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.

Conforme argumenta Martins (2007, p. 127):

“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!”.

Ainda com base nos estudos de Martins (2007), o mesmo conclui seus estudos empíricos e confirma que, no caso estudo, na Polícia Militar do Estado da Bahia, é possível afirmar que com base nos fatores que caracterizam a cultura organizacional da PMBA, o ambiente de trabalho policial militar é propenso ao assédio moral.

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.

## 4.5. CONCLUSÕES

O estudo apresentado serve para mostrar que o assédio moral tem ambiente propício na Instituição Militar, considerando a cultura própria da instituição, o *ethos* militar. Pode se notar que algumas ações tipicamente características de assédio moral em outras organizações, podem ser aceitas com naturalidade na instituição militar, com base nos princípios da hierarquia e disciplina.

O uso do assédio como instrumento de gestão de pessoas foi outra característica observada nos estudos realizados, mesmo que em bases de dados secundárias de pesquisa. Tomando como base as características culturais da instituição militar, o comandante tem ao bel-prazer um campo fértil de potencial manipulação de interesses, considerando as escalas superdimensionadas, a negação e/ou suspensão de direitos, as transferências, remanejamentos e disfunção funcional, já que o medo de perseguição e represálias conduz a maioria dos subordinados a comportamentos passivos ante tal modelo de gestão.

A compreensão ou aceitação de regras próprias da caserna, visando a diminuição das diferenças e enquadramento a um padrão de comportamento aceito e formatado, não permite desvios, manifestações públicas de descontentamento, atos estes que poder ser considerados como insurreição ou motim.

As formas pelas quais ocorrem, suas características, de que forma eles se apresentam nas organizações e também reconhecer as vítimas e vitimadores, além de como é possível se defender desse mal, o assédio moral, seria possível reconhecer com mais profundidade a partir do estudo empírico, o qual foi inviabilizado pelo não consentimento das Instituições Militares consultadas.

A cada dia que passa muitas pessoas já reconhecem o que é o assédio moral e como se defender dele. O sistema judiciário brasileiro estabelece normas para julgamento de processos sobre o assédio moral, no entanto, cabe aos indivíduos participantes da organização a conscientização sobre a sua forma de ocorrência, e assim, buscarem conviver com mais dignidade e respeito. Ao gestor das organizações é imperativo, garantir um ambiente que seja inibidor do assédio moral.

Como consequência do assédio faz-se necessário atentar as perdas para a organização, como: queda de produtividade, imagem negativa da organização perante o público e o mercado de trabalho, alteração na qualidade dos serviços prestados, acidentes de trabalho, doenças profissionais, trocas constantes de empregados, possíveis ações trabalhistas, entre outras.

Em uma Instituição Militar é possível identificar quase todas as estruturas já observadas do assédio moral. Há o assédio moral descendente, caracterizado pelo perpetrado por alguém que detém maior poder, o superior, sobre um outro percebido como a ele inferior, o subordinado. Existe também o assédio moral ascendente, em que a situação anterior se inverte. Ocorre, ainda, o assédio moral misto, uma combinação dos dois tipos anteriores. Por fim, constata-se o assédio horizontal, engendrado por indivíduos de igual *status*.

Acredita-se que a contribuição acadêmica deste projeto de pesquisa tenha sido no sentido de provocar a reflexão sobre a existência do assédio moral na Instituição Militar, descrevendo as possibilidades de existência do mesmo. Isto pode ser suposto, mesmo carecendo de comprovação empírica.

Espera-se que esse estudo seja posteriormente efetuado empiricamente, buscando o desvendamento da trajetória da relação do assédio moral em uma Instituição Militar.



## 4.6 REFERÊNCIAS

- As origens do Exército Brasileiro. Disponível em <http://www.exercito.gov.br/01inst /Historia/index.htm>. Acessado em 02 de Setembro de 2009.
- BARRETO, Margarida. Asedio Moral en el trabajo. Red de Salud de las Mujeres Latinoamericanas y del Caribe. v. 6, 2001.,p.82-87.
- CASTRO, Celso. O espírito militar: um antropólogo na caserna. 2. ed. rev., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- DE LIMA, João Cavalim. Estresse policial. Associação da Vila Militar. Publicações Técnicas, v. 7, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE, v. 41, n. 2, 2001, p. 08-19.
- 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. Tradução de Maria Helena Kuhner. 8º ed. - Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2006.
- MACIEL, Regina H. ; GONÇALVES, Rosemary C. Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do Negative Acts Questionary (NAQ) para o Brasil. In SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org). Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- MARTINS, Valmir Farias. O papel da cultura organizacional “Milícia dos Bravos” na ocorrência do assédio moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia. Dissertação de mestrado. 2006. 167 f.
- MONTEIRO, 1961, p. 51; VIANA, 1961, p. 76 apud CASTRO, 1990, p. 120 e 121 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.
- OLIVEIRA, Flavio Monteiro de. Subjugação no ambiente de trabalho: Uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais, 2006, Porto Alegre, 2006.
- PUGLIA, Douglas Biagio. Pensamento militar brasileiro e ação política. In: Anais do XVII Encontro Regional de História, ANPUH/SP-UNICAMP, 06 a 10 de setembro de 2004, Campinas, 2004. Cd-rom.
- Revista Época. O pesadelo do assédio moral. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI12817-15259,00 O+PESADELO+DO+ASSEDIO+MORAL.html>. Acesso em 15 maio, 2009.
- 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.
- SILVA NETO, S. A. da. Cultura Organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. In: O Alferes. Belo Horizonte. V. 13, n. 45, P. 13-69, abr/jun 1997.
- WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação. In: COHN, G. Max Weber: Sociologia. São Paulo:Ática, 1979.