

## A PEDAGOGIA DA HUMILHAÇÃO: ASSÉDIO MORAL COMO PRÁTICA FORMATIVA NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

### THE PEDAGOGY OF HUMILIATION: WORKPLACE HARASSMENT AS A FORMATIVE PRACTICE IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

Artigo recebido em: 08/12/2025

Artigo aceito em: 09/03/2026

#### Edinaldo Inocencio Ferreira Junior\*

\*Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2516337673524886>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-5675-8398>

[edinaldoferreira.adv@gmail.com](mailto:edinaldoferreira.adv@gmail.com)

#### Ademar Yasuo Minori Júnior\*

\*Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5234824246197948>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5311-8814>

[yasuo.minori@gmail.com](mailto:yasuo.minori@gmail.com)

#### Ana Karoline de Souza Ferreira\*

\*Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5920624902749203>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-3810-2565>

[ana.ksf21@gmail.com](mailto:ana.ksf21@gmail.com)

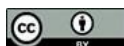
The authors declare that there is no conflict of interest

#### Resumo

O presente ensaio analisa o assédio moral na Polícia Militar do Amazonas a partir da noção de pedagogia da humilhação, compreendida como um conjunto de práticas simbólicas e institucionais que podem operar como mecanismos informais de formação moral e disciplinar no interior da organização policial. Partindo de uma abordagem teórico-crítica, o estudo articula contribuições da Psicodinâmica do Trabalho, da Sociologia das Instituições e do campo da Saúde Coletiva para sustentar a tese de que a humilhação reiterada, quando naturalizada nas rotinas organizacionais, tende a produzir subjetividades marcadas pelo silêncio, pela obediência e pela tolerância ao sofrimento. A análise dialoga com documentos normativos e materiais institucionais recentes da própria corporação, que expressam avanços importantes no reconhecimento, na prevenção e no enfrentamento do assédio moral, evidenciando, contudo, a persistência de tensões entre o discurso formal de cuidado e práticas informais ainda presentes no cotidiano institucional. Ao problematizar o assédio moral como prática formativa, o ensaio contribui para o debate sobre trabalho policial, saúde mental e direitos humanos, destacando a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de

#### Abstract

*This essay examines workplace harassment within the Military Police of Amazonas through the lens of the pedagogy of humiliation, understood as a set of symbolic and institutional practices that may operate as informal mechanisms of moral and disciplinary formation within the police organization. Adopting a theoretical-critical approach, the study articulates contributions from the Psychodynamics of Work, the Sociology of Institutions, and the field of Collective Health to support the thesis that repeated humiliation, when normalized in organizational routines, tends to produce subjectivities marked by silence, obedience, and tolerance of suffering. The analysis engages with recent normative documents and institutional materials produced by the corporation itself, which reflect significant advances in the recognition, prevention, and confrontation of workplace harassment, while also revealing persistent tensions between formal discourses of care and informal practices still present in everyday institutional life. By problematizing workplace harassment as a formative practice, the essay contributes to debates on police work, mental health, and human rights, emphasizing the need to strengthen mechanisms of implementation,*



implementação, fiscalização e transformação da cultura organizacional na segurança pública amazônica.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Cultura Organizacional. Saúde Mental. Segurança Pública. Violência Psicológica.

*oversight, and transformation of organizational culture within Amazonian public security.*

**Keywords:** *Mental Health. Organizational Culture. Public Security. Psychological Violence. Workplace Harassment.*

## 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho é reconhecido pela literatura científica como um fenômeno complexo, de natureza relacional e institucional, cujos efeitos ultrapassam a esfera individual e incidem diretamente sobre a saúde mental, a organização do trabalho e a sustentabilidade das instituições (Barreto, 2000; Hirigoyen, 2002; Minayo, 1993). No campo da saúde coletiva, esse fenômeno é compreendido não apenas como expressão de conflitos interpessoais, mas como resultado de arranjos organizacionais que naturalizam práticas de constrangimento, desqualificação simbólica e violência psicológica como estratégias ordinárias de gestão e controle do trabalho (Hirigoyen, 2002; Soboll, 2008).

Em organizações fortemente hierarquizadas, marcadas por disciplina rígida e assimetrias estruturais de poder, tais práticas tendem a adquirir um caráter pedagógico implícito. A fronteira entre disciplina legítima e violência institucional torna-se difusa, favorecendo a incorporação de mecanismos simbólicos de humilhação como parte dos processos informais de formação profissional e socialização organizacional. Nessas condições, o poder disciplinar opera menos por normas explicitadas e mais por técnicas sutis de normalização que produzem subjetividades ajustadas às expectativas institucionais, internalizando obediência e conformidade como valores centrais (Foucault, 2024).

No contexto das instituições policiais militares, essa dinâmica assume contornos específicos. A formação profissional historicamente orientada por valores como obediência irrestrita, resistência ao sofrimento e lealdade hierárquica pode favorecer a legitimação de práticas que expõem os sujeitos a situações reiteradas de constrangimento e desqualificação, frequentemente justificadas como necessárias à preparação para o exercício da função policial. Tais práticas, longe de se restringirem a episódios isolados, configuram-se como dispositivos cotidianos de aprendizagem institucional, produzindo

subjetividades marcadas pelo silêncio, pela internalização da culpa e pela tolerância ao sofrimento psíquico (Dejours, 1991; Goffman, 1974).

Paradoxalmente, esse cenário convive com avanços normativos importantes no reconhecimento do assédio moral como problema institucional e de saúde. A produção recente de políticas internas, cartilhas educativas e estruturas formais de prevenção e enfrentamento revela um movimento institucional relevante de alinhamento a princípios de dignidade, cuidado e promoção da saúde mental no trabalho. Contudo, a existência de dispositivos normativos não é suficiente, por si só, para alterar práticas arraigadas na cultura organizacional, sobretudo quando estas operam no plano simbólico e informal das relações de poder e do cotidiano laboral (Minayo, 1993).

É a partir dessa tensão entre norma e prática que o presente ensaio se constrói. O objetivo deste ensaio é analisar o assédio moral na Polícia Militar do Amazonas (PMAM) como prática formativa informal, a partir da noção de pedagogia da humilhação, examinando seus efeitos subjetivos, institucionais e jurídicos no campo da saúde mental e da governança organizacional da segurança pública. Ao mobilizar essa noção, propõe-se compreender o assédio moral não apenas como conduta individual passível de responsabilização, mas como prática difusa, inscrita nos processos cotidianos de socialização institucional. Tal perspectiva permite deslocar o foco das abordagens individualizantes e interrogar os modos pelos quais o sofrimento psíquico é produzido, legitimado e silenciado no interior das organizações, com impactos diretos sobre a saúde mental dos trabalhadores e sobre a racionalidade institucional da segurança pública (Dejours, 1991; Foucault, 2024).

Ancorado em uma abordagem teórico-crítica e ensaística, o texto dialoga com contribuições da psicodinâmica do trabalho, da sociologia das instituições e da saúde coletiva, buscando ampliar o debate sobre trabalho policial, direitos humanos e sofrimento psíquico na Amazônia. Em vez de oferecer respostas normativas fechadas, o ensaio pretende tensionar certezas e evidenciar contradições, contribuindo para a reflexão sobre a necessidade de fortalecimento não apenas dos mecanismos formais de enfrentamento ao assédio moral, mas também das estratégias de transformação da cultura organizacional que historicamente o tornam possível e, por vezes, funcional (Barreto, 2000; Soboll, 2008).

## 1.1 A humilhação como método

A humilhação, no interior de organizações fortemente hierarquizadas, não pode ser compreendida apenas como desvio individual ou excesso episódico de comando. Em contextos militares, ela tende a operar como uma pedagogia informal, isto é, como um conjunto de práticas reiteradas de correção, exposição e desqualificação simbólica que, ao serem normalizadas no cotidiano institucional, passam a ensinar modos específicos de obedecer, silenciar e suportar o sofrimento como condição de pertencimento (Souza et al., 2025). Nessa perspectiva, a humilhação deixa de se restringir a um evento moralmente reprovável e passa a funcionar como tecnologia disciplinar difusa, articulada a rotinas, linguagens e rituais de autoridade que produzem subjetividades ajustadas a uma cultura organizacional marcada por assimetrias de poder (Foucault, 2024; Goffman, 1974).

A literatura recente sobre instituições militares brasileiras tem demonstrado que práticas de humilhação reiterada não apenas coexistem com a hierarquia e a disciplina, como são frequentemente mobilizadas como instrumentos informais de formação e gestão, sendo naturalizadas como parte do processo de profissionalização e de socialização institucional (Souza et al., 2025). Nessa perspectiva, estratégias de virilização e de banalização da violência convertem o assédio moral em requisito tácito de pertencimento, recoberto por discursos de preparo para o combate, resistência emocional e endurecimento psíquico, que legitimam a exposição ao sofrimento como prova de adequação ao ethos militar (Souza et al., 2025). A exigência de suportar constrangimentos, privações e rebaixamentos simbólicos passa, assim, a ser apresentada como demonstração de masculinidade militarizada, lealdade hierárquica e comprometimento institucional, obscurecendo os efeitos psicossociais dessas práticas (Souza et al., 2025). Nesse arranjo, hierarquia e disciplina operam simultaneamente como dispositivos de silenciamento, de legitimação da violência simbólica e de reprodução de lideranças que tendem a reiterar condutas humilhantes, produzindo sofrimento psíquico significativo e estigmatizando a busca por cuidado em saúde mental no interior da organização (Souza et al., 2025).

Esse enquadramento analítico exige distinguir, com rigor conceitual, a disciplina legítima daquilo que pode ser denominado violência formativa. A disciplina, enquanto princípio organizador do serviço policial-militar, é juridicamente reconhecida e

funcionalmente necessária, pois assegura coordenação, previsibilidade das condutas e prontidão operativa em contextos de risco. O problema emerge quando a disciplina se converte em método pedagógico de rebaixamento, no qual o exercício da autoridade se realiza por meio da vergonha, do constrangimento público, da ameaça simbólica e do isolamento. Nesses casos, o controle desloca-se do campo do dever funcional para o terreno do dano psíquico e moral, produzindo obediência não pela internalização consciente das normas, mas pelo medo e pela submissão simbólica. O que está em jogo não é o rigor institucional em si, mas a forma como a autoridade é exercida. Quando a obediência depende da humilhação, a instituição ensina, de maneira informal, que a dignidade é negociável e que o sofrimento constitui componente esperado da formação moral e profissional (Barreto, 2000; Dejours, 1991; Hirigoyen, 2002).

Pesquisas empíricas e documentais no campo das instituições militares indicam que a humilhação tende a se institucionalizar de forma difusa ao longo dos processos formativos e das rotinas de comando, operando como prática pedagógica informal que molda condutas e subjetividades (Junior; De Andrade; Tavares, 2026; Junior; Tavares; Da Silva Cursino, 2025). O estudo analisado por meio de revisão bibliográfica e documental demonstra que rituais de formação, linguagem depreciativa, constrangimentos públicos e práticas de rebaixamento simbólico são frequentemente naturalizados como mecanismos legítimos de correção e aprendizagem profissional. Nesse processo, a violência simbólica é dissociada de sua dimensão ética e reconfigurada como elemento funcional da disciplina, obscurecendo seus efeitos psicossociais e dificultando seu reconhecimento como assédio moral. Os achados reforçam que a reprodução dessas práticas não decorre da ausência de normas, mas da força de uma cultura organizacional que associa autoridade à imposição pelo constrangimento e que ensina, de forma implícita, que suportar humilhações constitui parte indissociável da formação militar (Junior; Tavares; Da Silva Cursino, 2025).

A produção normativa recente no âmbito das instituições militares brasileiras evidencia o reconhecimento explícito desse limite. Documentos orientadores voltados à prevenção do assédio afirmam que a disciplina não se confunde com práticas humilhantes e que o exercício da autoridade deve observar princípios de dignidade, respeito e proteção à saúde mental, prevendo procedimentos de acolhimento, confidencialidade e apuração capazes de evitar a revitimização e o silenciamento institucional (Brasil, 2023; São Paulo,

2023). Essas diretrizes expressam um esforço pedagógico relevante ao delimitar, de forma clara, o campo da autoridade legítima e o da violência simbólica.

No contexto da PMAM, observa-se a consolidação de um arcabouço normativo voltado à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral e sexual, com a instituição de política específica, a criação de instâncias internas de acompanhamento e a participação de setores estratégicos relacionados à promoção social, à ouvidoria e à saúde psicológica. Esse desenho institucional sinaliza o reconhecimento do assédio como problema organizacional e de saúde, bem como a adoção de medidas formais orientadas ao acolhimento e à responsabilização (Amazonas, 1975, 2021, 2025a, 2025b). Tais avanços, contudo, colocam em evidência o desafio central de transformar diretrizes normativas em práticas efetivas no cotidiano institucional.

Estudos acadêmicos produzidos a partir do contexto amazônico têm apontado que essa transição encontra obstáculos relevantes. Análises recentes identificam entraves associados a uma cultura organizacional marcada pelo silenciamento, por interpretações rígidas da hierarquia e da disciplina, pela subnotificação dos casos e por fragilidades nos processos formativos das lideranças. Nesse sentido, a efetividade das políticas de enfrentamento depende da consolidação de indicadores, de ações formativas contínuas e do fortalecimento dos fluxos de atendimento às vítimas (De Melo Rossi; Miyadaira; De Aguiar, 2025). Esses achados reforçam a compreensão de que a persistência da humilhação decorre menos da ausência de normas e mais da força de práticas informais que continuam a moldar trajetórias, reputações e possibilidades de fala no interior da corporação.

Evidências empíricas locais corroboram essa leitura. Estudo transversal com policiais militares femininas em Manaus identificou associação entre assédio moral e variáveis como pertencimento ao quadro de praças, atuação no serviço operacional e, de forma particularmente significativa, a não participação em atividades educativas sobre o tema no âmbito institucional. Esses resultados sugerem que processos pedagógicos formais voltados à prevenção desempenham papel protetivo, enquanto sua ausência amplia o espaço ocupado por pedagogias informais baseadas no rebaixamento e no constrangimento (De Oliveira; Anjos, 2024).

Por fim, a normatização interna voltada à atenção em saúde mental no âmbito da PMAM reafirma que o cuidado psicossocial constitui responsabilidade institucional

compartilhada por todos os níveis de comando. Ao prever ações preventivas universais e a inclusão de conteúdos relacionados à saúde mental nos cursos de formação e aperfeiçoamento, essas diretrizes consolidam a compreensão de que dignidade e saúde mental são dimensões institucionais do trabalho policial, e não fragilidades individuais (Amazonas, 2021, 2025b). É na tensão entre esse horizonte normativo de cuidado e a persistência de práticas informais de humilhação em determinados micro contextos organizacionais que o conceito de pedagogia da humilhação revela sua potência analítica para a compreensão do caso amazônico.

## **1.2 Formar pelo sofrimento: cultura organizacional e assédio moral**

A ideia de que o sofrimento pode desempenhar função formativa não é estranha às organizações disciplinadas. Em contextos nos quais a hierarquia rígida, a assimetria de poder e a centralidade do comando estruturam as relações de trabalho, determinadas experiências de dor simbólica e psicológica passam a ser interpretadas como etapas necessárias do processo de profissionalização. Essa racionalidade sustenta a noção de que “aprender a suportar” constitui requisito para o pertencimento institucional, naturalizando práticas que produzem sofrimento como prova de resistência, maturidade e lealdade organizacional (Dejours, 1991; Goffman, 1974).

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, o sofrimento não se limita a um efeito colateral indesejado, mas pode assumir caráter funcional em determinados arranjos organizacionais. Quando não reconhecido, elaborado ou transformado coletivamente, tende a ser individualizado e silenciado, convertendo-se em fator de adoecimento psíquico e em obstáculo à construção de vínculos de cooperação e confiança no trabalho. Nesse cenário, o assédio moral não se manifesta apenas como violência direta ou episódica, mas como expressão de uma cultura organizacional que legitima o constrangimento e a humilhação como instrumentos pedagógicos informais de regulação das condutas (Dejours, 1991).

No âmbito policial-militar, essa dinâmica adquire contornos específicos em razão da sobreposição entre formação profissional, identidade institucional e valores morais associados à disciplina e à obediência. Estudos empíricos realizados no contexto amazônico indicam que o assédio moral incide de maneira desigual sobre determinados

segmentos da corporação, com maior frequência entre praças, em atividades operacionais e em ambientes nos quais ações formativas e preventivas são menos acessíveis ou inexistentes (De Oliveira; Anjos, 2024). Esses achados reforçam a compreensão de que a fragilidade dos processos pedagógicos formais voltados à prevenção do assédio tende a ampliar o espaço ocupado por pedagogias informais baseadas no sofrimento e no rebaixamento simbólico.

Paralelamente, observa-se a consolidação de um arcabouço normativo voltado ao enfrentamento do assédio moral e à promoção da saúde mental no interior da PMAM. A adoção de políticas internas, normas procedimentais e materiais educativos que diferenciam disciplina de violência e instituem fluxos de acolhimento, prevenção e responsabilização representa um avanço relevante no plano normativo e simbólico, ao deslocar o assédio do campo do conflito individual para o da saúde institucional (Amazonas, 2025b). Esse movimento indica o reconhecimento de que o sofrimento psíquico decorrente do trabalho policial constitui problema organizacional e demanda respostas estruturadas.

Entretanto, análises críticas sobre a implementação dessas políticas evidenciam limites importantes. Persistem desafios relacionados à subnotificação, ao receio de retaliação, a interpretações restritivas da hierarquia e à dificuldade de romper com padrões culturais que historicamente associam autoridade à imposição pelo constrangimento. Essa distância entre o discurso formal de cuidado e a experiência cotidiana dos trabalhadores revela que a transformação da cultura institucional não se opera exclusivamente por meio de normas, exigindo processos contínuos de formação, fiscalização e deslocamento simbólico das práticas de comando (De Melo Rossi; Miyadaira; De Aguiar, 2025).

Nesse sentido, a cultura organizacional pode atuar tanto como fator de proteção quanto como vetor de risco psicossocial. Quando a instituição reconhece o sofrimento, legitima a escuta e investe na formação ética e humanizada das lideranças, cria condições para que o assédio seja nomeado, prevenido e enfrentado. Em contrapartida, quando práticas humilhantes permanecem toleradas em micro contextos institucionais, ainda que de forma informal, reforçam-se pedagogias do sofrimento que ensinam que falar implica risco e que suportar em silêncio constitui sinal de competência e adequação profissional (Minayo, 1993; Soboll, 2008).

A Norma Procedimental de Atenção à Saúde Mental do policial militar da PMAM explicita, de forma inequívoca, que a promoção do bem-estar psicossocial é responsabilidade institucional compartilhada por todos os níveis de comando, prevendo ações preventivas universais e a incorporação do tema da saúde mental nos processos formativos. Esse marco normativo é fundamental para compreender que o enfrentamento do assédio moral não se limita à responsabilização individual de condutas, mas envolve a transformação das bases culturais que sustentam a formação pelo sofrimento (Amazonas, 2021, 2025b). A persistência de práticas humilhantes, portanto, não decorre da ausência de diretrizes institucionais, mas da dificuldade de deslocar pedagogias informais profundamente enraizadas na experiência organizacional.

Formar pelo sofrimento, nesse contexto, não constitui prática residual, mas modo específico de reprodução institucional que tensiona os próprios objetivos contemporâneos da segurança pública. Ao produzir subjetividades marcadas pelo medo, pelo silêncio e pela naturalização da dor, essa pedagogia compromete não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também a qualidade do serviço prestado e a sustentabilidade da organização. O enfrentamento do assédio moral exige, assim, ir além da normatização, incorporando estratégias de mudança cultural que articulem disciplina, cuidado e formação ética como dimensões indissociáveis da gestão institucional.

### **1.3 Quando o cuidado convive com a violência**

A incorporação do cuidado e da saúde mental como dimensões institucionais no interior das organizações policiais militares constitui um avanço normativo relevante, ao reconhecer o sofrimento psíquico como problema coletivo e organizacional, e não como fragilidade individual. A elaboração de cartilhas educativas, portarias internas e políticas de atenção psicossocial afirma princípios de dignidade, acolhimento e prevenção, alinhando-se às diretrizes contemporâneas da saúde coletiva e dos direitos humanos. Esse movimento sinaliza uma inflexão importante no discurso institucional, ao deslocar o sofrimento do campo da inadequação subjetiva para o da responsabilidade institucional (Amazonas, 2021, 2025b; Minayo, 1993).

Todavia, a existência desses dispositivos não é suficiente para transformar, de modo imediato, contextos organizacionais historicamente marcados por práticas

adoecedoras. A análise crítica dessas políticas evidencia uma tensão persistente entre a formalização de estratégias de prevenção e a permanência de ambientes laborais nos quais a humilhação, o constrangimento e o silenciamento continuam a operar como mecanismos informais de gestão. Em instituições fortemente hierarquizadas, o cuidado tende a ser acionado de forma reativa, como resposta aos danos já produzidos, enquanto as condições organizacionais que os engendram permanecem pouco problematizadas (Dejours, 1991).

Nesse sentido, as políticas de saúde mental podem assumir caráter predominantemente reparador, concentrando-se no manejo dos efeitos do adoecimento sem incidir de maneira estrutural sobre as práticas cotidianas que produzem sofrimento. O cuidado passa a operar como dispositivo de mitigação, e não de transformação, preservando intactos os arranjos simbólicos e disciplinares que sustentam ambientes psicossocialmente nocivos. Essa lógica revela um paradoxo institucional no qual se reconhece o dano, mas se mantêm os mecanismos que o tornam funcional à governabilidade organizacional (Soboll, 2008).

A coexistência entre discursos de cuidado e rotinas marcadas por violência simbólica evidencia que o cuidado institucional não é, em si, garantia de ruptura com práticas humilhantes. Ao contrário, quando não acompanhado de mudanças efetivas nas relações de poder, ele pode ser capturado como instrumento de estabilização institucional, reduzindo tensões sem questionar seus fundamentos. Nessa racionalidade, cuida-se do sofrimento sem enfrentar plenamente suas causas estruturais, produzindo uma gestão que administra o dano ao invés de desarticular os dispositivos que o produzem (Foucault, 2024).

Esse paradoxo é ainda mais sensível em organizações nas quais a disciplina e a hierarquia constituem pilares identitários. A naturalização da violência simbólica como técnica de correção e formação convive com políticas de cuidado que, embora normativamente avançadas, encontram limites na cultura organizacional. Assim, o cuidado institucional pode coexistir com práticas que continuam a ensinar, de forma implícita, que suportar o sofrimento é parte esperada do percurso profissional, reforçando pedagogias informais já analisadas nos tópicos anteriores (Bourdieu, 2016; Dejours, 1991).

Dessa forma, compreender a convivência entre cuidado e violência simbólica permite avançar na análise do assédio moral para além da dicotomia entre norma e descumprimento. Trata-se de reconhecer que o enfrentamento do adoecimento psíquico no trabalho policial exige não apenas dispositivos assistenciais, mas a problematização das racionalidades institucionais que sustentam a produção do sofrimento como recurso de controle e formação. É nesse ponto que o cuidado, para se tornar efetivamente emancipatório, precisa ser articulado a transformações culturais, jurídicas e organizacionais mais profundas, sob pena de permanecer limitado à administração dos efeitos de uma violência que continua estruturalmente tolerada.

#### **1.4 Direito, hierarquia e invisibilidade do sofrimento**

O direito disciplinar militar ocupa posição central na organização do trabalho policial e na regulação das condutas institucionais, sendo estruturado a partir dos princípios de hierarquia e disciplina. Esses princípios cumprem função normativa indispensável à coordenação da ação coletiva, à previsibilidade das condutas e à preservação da legalidade no exercício da atividade policial. No entanto, seus limites tornam-se evidentes quando confrontados com formas de violência que operam no plano simbólico, relacional e reiterado, como o assédio moral. Nessas situações, o sofrimento psíquico produzido no cotidiano laboral tende a escapar às categorias jurídicas tradicionais, permanecendo em uma zona de baixa visibilidade normativa (Barreto, 2000; Hirigoyen, 2002).

A dificuldade de nomear juridicamente o assédio moral em contextos militares decorre, em grande medida, da forma como a hierarquia estrutura as relações de poder e define os sentidos legítimos da autoridade. Práticas de constrangimento, exposição e rebaixamento simbólico podem ser interpretadas como expressões do comando, do rigor formativo ou da cobrança funcional, diluindo a fronteira entre disciplina legítima e violência institucional. Essa ambiguidade favorece a naturalização do sofrimento e dificulta o reconhecimento do assédio como violação de direitos, sobretudo quando a prática não se apresenta como ato isolado, mas como rotina incorporada ao cotidiano organizacional (Bourdieu, 2016; Goffman, 1974).

Nesse contexto, a ausência de tipificação clara da humilhação como prática disciplinar ilegítima contribui para a invisibilidade do sofrimento psíquico. Embora normas internas e políticas institucionais reconheçam o assédio moral como problema organizacional, a tradução desse reconhecimento para o campo do direito disciplinar encontra obstáculos quando a violência se manifesta de forma difusa, simbólica e cumulativa. O sofrimento tende, então, a ser individualizado, deslocando-se do plano coletivo para o da responsabilidade subjetiva do trabalhador, que passa a ser percebido como incapaz de “suportar a pressão” inerente à função (Minayo, 1993).

A hierarquia, ao mesmo tempo em que estrutura a autoridade legítima, produz efeitos silenciadores. O receio de retaliação, a dependência funcional em relação às chefias e a percepção de que a denúncia pode ser reinterpretada como indisciplina ou quebra da lealdade institucional constituem barreiras simbólicas à nomeação do assédio. Assim, o direito, que poderia operar como instrumento de proteção e visibilização do dano, pode acabar contribuindo para sua opacidade quando não incorpora categorias capazes de apreender a violência simbólica e os processos de adoecimento psíquico no trabalho (Soboll, 2008).

Essa dinâmica revela um paradoxo jurídico-institucional. De um lado, o ordenamento reconhece a dignidade da pessoa humana e a proteção à saúde mental como valores normativos. De outro, a prática disciplinar cotidiana pode tolerar formas de humilhação que não se enquadram facilmente nas tipificações existentes, mas produzem efeitos psíquicos profundos e duradouros. O resultado é a constituição de um campo de permissividade tácita, no qual a violência não é formalmente autorizada, mas se mantém funcionalmente aceita como instrumento de gestão e formação (Foucault, 2024).

Ao permanecer à margem da nomeação jurídica clara, o assédio moral tende a ser tratado como problema menor, conflito interpessoal ou questão de sensibilidade individual. Esse enquadramento reduz sua gravidade institucional e dificulta a construção de respostas efetivas, reforçando a pedagogia do silêncio já analisada nos tópicos anteriores. O direito disciplinar, nesse cenário, mostra-se insuficiente para enfrentar formas contemporâneas de violência no trabalho policial quando não dialoga com aportes da saúde coletiva, da psicodinâmica do trabalho e da sociologia das instituições.

Compreender os limites do direito disciplinar militar no enfrentamento do assédio moral não implica negar sua importância, mas reconhecer a necessidade de ampliá-lo

conceitualmente. Tornar visível o sofrimento psíquico produzido por práticas humilhantes exige incorporar categorias jurídicas sensíveis às dimensões simbólicas da violência e às assimetrias de poder que atravessam o cotidiano organizacional. Sem esse deslocamento, a humilhação permanece como prática não tipificada, porém tolerada, perpetuando o adoecimento e comprometendo os próprios fundamentos éticos da instituição.

### **1.5 Ensinar a calar: efeitos subjetivos e institucionais**

Em continuidade à análise desenvolvida anteriormente, a persistência de práticas humilhantes como mecanismos informais de gestão e formação produz efeitos pedagógicos profundos, configurando aquilo que pode ser compreendido como uma pedagogia do silêncio. Aprender a calar, a suportar e a não nomear o sofrimento passa a integrar o processo formativo, ensinando que a exposição da dor implica riscos institucionais e que a adequação profissional está associada à capacidade de suportar a violência simbólica sem questionamento. Esse aprendizado não se estabelece por imposição explícita, mas pela observação reiterada das consequências atribuídas àqueles que rompem o pacto tácito de silêncio no interior da organização (Dejours, 1991; Goffman, 1974).

No plano subjetivo, essa pedagogia opera por meio da internalização de normas implícitas que regulam a expressão do sofrimento. A humilhação reiterada, quando não reconhecida como violência, tende a ser reinterpretada como falha individual, fragilidade emocional ou inadequação ao ethos institucional. Esse processo favorece a culpabilização da vítima, o isolamento e a deterioração progressiva da saúde mental, frequentemente associada a quadros de ansiedade, depressão, esgotamento emocional e sofrimento ético-político (Dejours, 1991; Hirigoyen, 2002). O silêncio, nesse contexto, não representa ausência de sofrimento, mas estratégia de sobrevivência subjetiva diante de estruturas percebidas como punitivas ou indiferentes.

Os efeitos dessa pedagogia extrapolam a dimensão individual e alcançam o plano coletivo e institucional. Ambientes nos quais o sofrimento é silenciado tendem a apresentar fragilização dos vínculos de confiança, empobrecimento das relações de cooperação e naturalização de práticas violentas como parte da rotina organizacional. A

impossibilidade de nomear o assédio moral compromete a circulação da palavra, inibe a construção de respostas coletivas e reforça dinâmicas de poder baseadas no medo e na conformidade, com impactos diretos sobre o clima organizacional e a sustentabilidade institucional (Minayo, 1993; Soboll, 2008).

Nesse sentido, a humilhação configura-se como um custo oculto da governabilidade institucional. Embora não figure nos indicadores formais de desempenho ou produtividade, ela produz efeitos duradouros sobre a subjetividade dos trabalhadores e sobre a racionalidade organizacional. Ao depender da produção sistemática de sofrimento para assegurar obediência e controle, a instituição compromete seus próprios objetivos contemporâneos de eficiência, legitimidade e cuidado. A violência simbólica, ao operar de forma difusa e naturalizada, torna-se funcional à manutenção da ordem, mas disfuncional à promoção da saúde e à qualidade do serviço prestado (Bourdieu, 2016; Foucault, 2024).

A pedagogia do silêncio também limita a efetividade das políticas institucionais de prevenção e cuidado analisadas nos tópicos anteriores. Quando falar implica risco, os dispositivos formais de acolhimento tendem a ser subutilizados, e o cuidado institucional perde sua potência transformadora, reduzindo-se à gestão de casos isolados ou à medicalização do sofrimento. Nesses contextos, o enfrentamento do assédio moral torna-se fragmentado, incapaz de atingir as bases culturais que sustentam a reprodução da violência simbólica no cotidiano organizacional (Dejours, 1991; Minayo, 1993).

Romper com essa pedagogia exige reconhecer o silêncio como produto institucional, e não como escolha individual. Isso implica criar condições organizacionais nas quais a palavra não seja interpretada como ameaça à hierarquia, mas como recurso legítimo de cuidado, prevenção e transformação institucional. A superação da humilhação como método formativo demanda, portanto, deslocamentos simbólicos e políticos que articulem disciplina, autoridade e cuidado de forma não violenta, reconhecendo que a saúde mental constitui dimensão estruturante da governança na segurança pública.

Ao evidenciar os efeitos subjetivos e institucionais do silenciamento, este ensaio reforça que o assédio moral não é apenas problema de conduta ou de gestão interpessoal, mas expressão de racionalidades organizacionais que produzem sofrimento como custo aceitável da governabilidade. Tornar visível esse custo oculto é passo fundamental para construir instituições capazes de cuidar sem violentar e de formar sem humilhar, condição

indispensável para a consolidação de uma cultura de direitos e de saúde no trabalho policial.

A pedagogia do silêncio encontra respaldo não apenas em dinâmicas culturais informais, mas também em estruturas normativas que historicamente priorizaram a preservação da hierarquia e da disciplina em detrimento da explicitação do sofrimento psíquico. O direito militar brasileiro, ao longo de sua conformação, concentrou-se na regulação das condutas funcionais e na repressão de desvios explícitos, deixando à margem práticas humilhantes reiteradas que não se enquadravam facilmente nas tipificações disciplinares tradicionais, o que contribuiu para a invisibilização institucional do assédio moral e para a naturalização do sofrimento como parte do ethos profissional (Brasil, 1980, 1988). Mesmo avanços legislativos recentes, voltados à tipificação de condutas abusivas no meio militar, revelam o quanto tais práticas permaneceram por décadas em uma zona de tolerância tácita, sendo reconhecidas apenas tardiamente como violações à dignidade humana (Brasil, 2015, 2024).

No plano subjetivo, essa lacuna normativa dialoga com processos de gestão do trabalho que reforçam o silêncio como estratégia adaptativa. Estudos no campo da administração e da psicologia organizacional demonstram que modelos de liderança autoritários e práticas gerenciais perversas tendem a estimular ambientes nos quais a humilhação é utilizada como instrumento de controle e desempenho, produzindo medo, autocensura e conformismo entre os trabalhadores (Chiavenato, 2008; Penteadó et al., 2011). Nessas condições, a comunicação torna-se verticalizada e defensiva, dificultando a expressão do sofrimento e favorecendo a internalização da violência simbólica como preço a ser pago pela permanência e ascensão institucional (Hirigoyen, 2002).

Os efeitos coletivos dessa pedagogia do silêncio também se expressam na fragilização das políticas institucionais de prevenção e cuidado. Embora resoluções, cartilhas e auditorias recentes enfatizem a necessidade de ambientes organizacionais seguros, éticos e livres de assédio, a subutilização dos canais formais de acolhimento revela que a mera existência desses dispositivos não é suficiente para romper com culturas organizacionais marcadas pelo medo e pela desconfiança (Brasil, 2021). Quando a palavra é percebida como ameaça à hierarquia ou à carreira, o cuidado institucional tende a ser esvaziado de sua função transformadora, reduzindo-se à gestão pontual de casos e à

medicalização do sofrimento, sem atingir as racionalidades que sustentam a violência simbólica no cotidiano laboral.

Nesse contexto, a pedagogia do silêncio compromete não apenas a saúde mental individual, mas também os próprios objetivos institucionais de eficiência, legitimidade e governança democrática. A produção sistemática de sofrimento como mecanismo informal de controle gera custos organizacionais invisíveis, como o desgaste das relações de confiança, o empobrecimento da cooperação e a reprodução de práticas comunicacionais violentas, incompatíveis com modelos contemporâneos de gestão pública orientados por direitos humanos e comunicação não violenta (Monteiro et al., 2020). Tornar visível esse custo oculto constitui passo essencial para deslocar o enfrentamento do assédio moral do plano meramente normativo para o plano cultural e político, permitindo a construção de instituições capazes de formar sem humilhar e de cuidar sem silenciar.

## **2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente ensaio analisou o assédio moral na PMAM a partir da noção de pedagogia da humilhação, compreendida como um conjunto de práticas informais de formação que operam no cotidiano institucional por meio do constrangimento, do silenciamento e da naturalização do sofrimento. Ao deslocar o enfoque das condutas individuais para as racionalidades organizacionais que sustentam essas práticas, o texto buscou evidenciar que a humilhação não constitui desvio episódico, mas pode funcionar como tecnologia simbólica de governabilidade em instituições fortemente hierarquizadas.

A articulação entre psicodinâmica do trabalho, sociologia das instituições e saúde coletiva permitiu demonstrar que o sofrimento psíquico, quando reiterado e não reconhecido, tende a ser incorporado como componente tácito do processo formativo. Nesse contexto, aprender a suportar, a calar e a não nomear a violência converte-se em requisito de pertencimento institucional, produzindo subjetividades ajustadas à obediência e à tolerância à dor. Tal dinâmica compromete não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também a qualidade das relações organizacionais e a sustentabilidade institucional.

O ensaio também evidenciou os paradoxos que atravessam a incorporação contemporânea do cuidado e da saúde mental no interior das organizações policiais. A existência de políticas, cartilhas e normas procedimentais voltadas à prevenção do assédio moral e à promoção do bem-estar psicossocial representa avanço normativo inegável, ao reconhecer o sofrimento como problema coletivo e institucional. Contudo, esses dispositivos revelam limites quando coexistem com ambientes de trabalho nos quais práticas humilhantes continuam a ser toleradas como mecanismos informais de correção e controle. Cuida-se, assim, do dano sem enfrentar plenamente as condições organizacionais que o produzem.

A análise dos limites do direito disciplinar militar reforçou esse diagnóstico ao demonstrar que a violência simbólica, por sua natureza difusa e reiterada, escapa frequentemente às categorias jurídicas tradicionais. A dificuldade de nomear o assédio moral, aliada ao peso da hierarquia e ao receio de retaliação, contribui para a invisibilidade do sofrimento e para a reprodução de uma pedagogia do silêncio. Nessa configuração, a humilhação permanece como prática não tipificada, porém funcionalmente tolerada, produzindo adoecimento psíquico como custo oculto da governabilidade institucional.

Ao evidenciar os efeitos subjetivos e coletivos dessa pedagogia, o ensaio reforça que o enfrentamento do assédio moral não pode ser reduzido à criação de normas, canais de denúncia ou dispositivos assistenciais. Trata-se de um desafio cultural e político que exige a problematização das racionalidades institucionais que legitimam o sofrimento como método formativo. A transformação desse cenário demanda investimentos contínuos na formação ética das lideranças, na criação de espaços seguros de fala e na construção de uma cultura organizacional capaz de articular disciplina, autoridade e cuidado sem recorrer à produção sistemática de violência simbólica.

Como contribuição teórica, o ensaio propõe compreender o assédio moral no trabalho policial não apenas como violação de direitos individuais, mas como fenômeno institucional que interpela diretamente os campos da saúde coletiva, da gestão pública e dos direitos humanos. Ao tornar visível a humilhação como prática formativa informal, busca-se ampliar o debate sobre saúde mental na segurança pública, oferecendo subsídios para reflexões críticas e intervenções que enfrentem as causas estruturais do adoecimento psíquico, e não apenas seus efeitos.

Por fim, ao situar o caso amazônico em diálogo com debates mais amplos sobre trabalho, poder e sofrimento, este ensaio sustenta que a saúde mental deve ser reconhecida como dimensão estruturante da governança institucional na segurança pública. Enfrentar a pedagogia da humilhação implica repensar os fundamentos formativos e simbólicos das organizações policiais, recolocando a dignidade, a palavra e o cuidado no centro dos processos de formação e gestão. Cuidar sem violentar e formar sem humilhar, mais do que imperativos éticos, configuram-se como condições necessárias para a construção de instituições públicas mais justas, legítimas e socialmente sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- AMAZONAS. Lei nº 1.154, de 9 de dezembro de 1975. Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Amazonas. Manaus: Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, 1975. Disponível em: <https://www.amazonprev.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/LC-1154.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2025.
- AMAZONAS. Lei nº 5.378, de 6 de janeiro de 2021. Institui medidas de combate e prevenção a práticas de assédio sexual no Estado do Amazonas. Manaus: Diário Oficial do Estado, 2021. Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/11190/5378.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.
- AMAZONAS. Secretaria de Segurança Pública. Ações e programas. Manaus: SSP-AM, 2025a. Disponível em: <https://www.ssp.am.gov.br/acoes-e-programas/>. Acesso em: 20 nov. 2025.
- AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM. Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação. Manaus: PMAM, 2025b. Disponível em: [https://pm.am.gov.br/portal/noticia/em\\_evento\\_historico\\_\\_pmam-18935](https://pm.am.gov.br/portal/noticia/em_evento_historico__pmam-18935). Acesso em: 09 nov. 2025.
- BARRETO, M. M. S. Uma jornada de humilhações. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>. Acesso em: 02 dez. 2025.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm). Acesso em: 12 nov. 2025.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 nov. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 582/2015. Tipifica o crime de assédio sexual no Código Penal Militar. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015. Disponível em: <https://www.tjmrs.jus.br/noticia/camara-aprova-projeto-que-inclui-crime-de-assediosexual-no-codigo-penal-militar-19-08-2025>. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 428, de 20 de outubro de 2021. Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 06 nov. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. Resolução nº 333, de 22 de agosto de 2023. Estabelece a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação para a Justiça Militar. Brasília: STM, 2023. Disponível em: [https://www2.stm.jus.br/sislegis/index.php/ctrl\\_publico\\_pdf/visualizar/32609-RES000333\\_22-08-2023\\_STM\\_0.pdf](https://www2.stm.jus.br/sislegis/index.php/ctrl_publico_pdf/visualizar/32609-RES000333_22-08-2023_STM_0.pdf). Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 4752/2024. Comissão de Segurança Pública aprova projeto que torna crime o assédio moral praticado no meio militar. Brasília: Câmara dos Deputados, 2024. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=2862681&filenome=Avulso%20PL%204752/2024](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2862681&filenome=Avulso%20PL%204752/2024). Acesso em: 08 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

DE MELO ROSSI, A.; MIYADAIRA, F. Y.; DE AGUIAR, D. M. O combate ao assédio moral, sexual e discriminação na Polícia Militar do Amazonas: desafios da Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM. **Periódicos Brasil. Pesquisa Científica**, v. 4, n. 2, p. 1577–1596, 2025.

DE OLIVEIRA, N. F.; ANJOS, A. C. da S. E. Assédio moral no trabalho de policiais militares femininas: definindo o perfil das vítimas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 3836–3857, 2024.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Editora Vozes, 2024.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

JUNIOR, E. I. F.; ANDRADE, D. B. S.; TAVARES, M. M. O. A proteção integral na prática: avaliação da implementação da política nacional de formação do SGDCA e seus impactos no sistema de justiça. **Veredas do Direito**, v. 23, n. 5, p. e235438, 2026. DOI: 10.18623/rvd.v23.5438. Disponível em: <https://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/article/view/5438>. Acesso em: 20 mar. 2026.

JUNIOR, E. I. F.; TAVARES, M. M. O.; SILVA CURSINO, A. M. da. A máquina de produzir silêncio: estresse, estigma e adoecimento psíquico na polícia militar do Amazonas. **Revista Geopolítica Transfronteiriça**, v. 9, n. 4, p. 01–20, 2025.

Disponível em:

<http://periodicos.uea.edu.br/index.php/revistageotransfronteirica/article/view/4896>.

Acesso em: 05 jan. 2026.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1993.

MONTEIRO, L. S. et al. A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**, n. 2, 2020.

PENTEADO, A. C. M. et al. Liderança e assédio moral: a administração perversa do sentido do trabalho. 2011.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça Militar. Programa de enfrentamento ao assédio e à discriminação. São Paulo: TJMSP, 2023. Disponível em:

<https://www.tjmsp.jus.br/governanca-social/programa-de-enfrentamento-ao-assedio-e-a-discriminacao-estaticas/>. Acesso em: 10 jan. 2026.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, J. C. P.; GOMES-SOUZA, R.; MACIEL, A. C. dos S.; HOUNSELL, E. P. de F.; FERREIRA JUNIOR, E. I. As violências nas estratégias de virilização e banalização do assédio moral no exército brasileiro. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 24, n. 71, p. 239–256, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.18038343. Disponível em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/8269>. Acesso em: 05 jan. 2026.

### **Contribuição dos autores**

Todos os autores contribuíram igualmente para o desenvolvimento deste artigo.

### **Disponibilidade dos dados**

Todos os conjuntos de dados relevantes para as conclusões deste estudo estão totalmente disponíveis no artigo.

### **Como citar este artigo (APA)**

Ferreira Junior, E. I., Minori Júnior, A. Y., & Ferreira, A. K. de S. (2026). A PEDAGOGIA DA HUMILHAÇÃO: ASSÉDIO MORAL COMO PRÁTICA FORMATIVA NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. *Veredas Do Direito*, 23(6), e235770. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5770>