Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

doi.org/10.51891/rease.v12i11.27915

GOVERNANÇA DA SAÚDE MENTAL POLICIAL NA AMAZÔNIA: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL NA PORTARIA Nº 001/2025-PMAM

POLICE MENTAL HEALTH GOVERNANCE IN THE AMAZON: IMPLEMENTATION, MONITORING AND PSYCHOSOCIAL PROTECTION UNDER ORDINANCE NO. 001/2025-PMAM

GOBERNANZA DE LA SALUD MENTAL POLICIAL EN LA AMAZONÍA: IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y PROTECCIÓN PSICOSOCIAL EN LA ORDENANZA N.º 001/2025-PMAM

Edinaldo Inocêncio Ferreira Junior[1]
Ademar Yasuo Minori Júnior[2]
Ana Karoline de Souza Ferreira[3]
Silvya Karen de Carvalho Martins[4]

RESUMO: A saúde mental policial tem ocupado posição estratégica nas discussões contemporâneas sobre gestão pública, saúde ocupacional e governança institucional. O presente estudo integra uma série composta por três artigos científicos dedicados à análise da Portaria nº 001/2025-PMAM, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual na Polícia Militar do Amazonas. Esta terceira investigação teve como objetivo analisar os mecanismos de implementação, monitoramento, acolhimento, responsabilização e promoção da saúde mental previstos na política institucional. Trata-se de pesquisa qualitativa, documental, descritivo-analítica e crítico-interpretativa, desenvolvida mediante análise documental crítica da Portaria e de seus instrumentos operacionais. Os resultados evidenciaram a existência de uma estrutura institucional alinhada aos referenciais contemporâneos de governança da saúde mental, prevenção dos riscos psicossociais e proteção da dignidade humana no trabalho. Destacam-se a institucionalização da escuta qualificada, os mecanismos de avaliação de risco, a criação da Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, a integração com as políticas de saúde mental e os instrumentos de monitoramento e proteção institucional. Conclui-se que a Portaria nº 001/2025-PMAM apresenta elevado potencial para fortalecer a governança organizacional, promover o bem-estar policial e contribuir para a prevenção da violência organizacional e do sofrimento ocupacional no contexto da segurança pública.

Palavras-chave: Assédio moral. Assédio sexual. Governança institucional. Riscos psicossociais. Saúde mental policial.

[1] Doutorando em Psicologia na Universidade Federal do Amazonas.
[2] Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).
[3] Mestranda em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).
[4] Especialista em Direito do trabalho e previdenciário (CIESA).

ABSTRACT: Police mental health has become a strategic topic in contemporary discussions on public management, occupational health, and institutional governance. This study is part of a series of three scientific articles dedicated to the analysis of Ordinance No. 001/2025-PMAM, which established the Policy for the Prevention and Combating of Workplace Bullying and Sexual Harassment within the Military Police of the State of Amazonas. This third investigation aimed to analyze the mechanisms of implementation, monitoring, support, accountability, and mental health promotion established by the institutional policy. This is a qualitative, documentary, descriptive-analytical, and critical-interpretative study developed through a critical documentary analysis of the Ordinance and its operational instruments. The findings revealed the existence of an institutional framework aligned with contemporary approaches to mental health governance, psychosocial risk prevention, and the protection of human dignity in the workplace. Particularly noteworthy are the institutionalization of qualified listening, risk assessment mechanisms, the establishment of the Permanent Committee for the Prevention and Combating of Workplace Bullying and Sexual Harassment, the integration with mental health policies, and the monitoring and institutional protection mechanisms. It is concluded that Ordinance No. 001/2025-PMAM presents significant potential to strengthen organizational governance, promote police well-being, and contribute to the prevention of organizational violence and occupational suffering within the public security context.

Keywords: Institutional governance. Police mental health. Psychosocial risks. Sexual harassment. Workplace bullying.

RESUMEN: La salud mental policial ha ocupado una posición estratégica en los debates contemporáneos sobre gestión pública, salud ocupacional y gobernanza institucional. El presente estudio forma parte de una serie compuesta por tres artículos científicos dedicados al análisis de la Ordenanza n.º 001/2025-PMAM, mediante la cual se instituyó la Política de Prevención y Enfrentamiento del Acoso Moral y del Acoso Sexual en el ámbito de la Policía Militar del Estado de Amazonas. Esta tercera investigación tuvo como objetivo analizar los mecanismos de implementación, monitoreo, acogida, rendición de cuentas y promoción de la salud mental previstos en la política institucional. Se trata de una investigación cualitativa, documental, descriptivo-analítica y crítico-interpretativa, desarrollada mediante el análisis documental crítico de la Ordenanza y de sus instrumentos operativos. Los resultados evidenciaron la existencia de una estructura institucional alineada con los enfoques contemporáneos de gobernanza de la salud mental, prevención de riesgos psicosociales y protección de la dignidad humana en el trabajo. Destacan la institucionalización de la escucha cualificada, los mecanismos de evaluación de riesgos, la creación de la Comisión Permanente de Prevención y Enfrentamiento del Acoso Moral y del Acoso Sexual, la integración con las políticas de salud mental y los instrumentos de monitoreo y protección institucional. Se concluye que la Ordenanza n.º 001/2025-PMAM presenta un elevado potencial para fortalecer la gobernanza organizacional, promover el bienestar policial y contribuir a la prevención de la violencia organizacional y del sufrimiento ocupacional en el contexto de la seguridad pública.

Palabras clave: Acoso laboral. Acoso sexual. Gobernanza institucional. Riesgos psicosociales. Salud mental policial.

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental dos profissionais de segurança pública tem se consolidado como uma das principais preocupações das agendas contemporâneas de gestão policial, saúde ocupacional e governança institucional. Estudos nacionais e internacionais indicam que fatores relacionados à organização do trabalho, à cultura institucional, às relações hierárquicas e à exposição contínua

a eventos potencialmente traumáticos exercem influência significativa sobre o bem-estar psicológico dos policiais, podendo contribuir para processos de sofrimento psíquico, adoecimento ocupacional e comportamento suicida (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008; VIOLANTI *et al.*, 2017; WHO, 2022).

Nas últimas décadas, organismos internacionais como a Organização Mundial da Saúde, a Organização Internacional do Trabalho e a International Association of Chiefs of Police passaram a defender abordagens integradas de promoção do bem-estar policial, enfatizando a necessidade de mecanismos institucionais de acolhimento, monitoramento, prevenção dos riscos psicossociais e fortalecimento das redes organizacionais de suporte (IACP, 2020; ILO, 2022; WHO, 2022). Nesse contexto, políticas voltadas ao enfrentamento do assédio moral e sexual passaram a ser compreendidas não apenas como instrumentos disciplinares, mas como componentes estratégicos da governança da saúde mental e da proteção da dignidade humana no trabalho.

A Polícia Militar do Amazonas instituiu, por meio da Portaria Normativa nº 001/2025/CMT G/PMAM, a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual no âmbito da Corporação. Em razão da amplitude da normativa, sua análise foi organizada em uma série composta por três estudos complementares. O primeiro examinou os fundamentos normativos inaugurais da política. O segundo analisou seus conceitos, princípios e diretrizes estruturantes. O presente estudo corresponde ao terceiro eixo analítico da pesquisa e concentra-se nos mecanismos de implementação, monitoramento, acolhimento, responsabilização, governança institucional e promoção da saúde mental previstos na Portaria e em seus instrumentos operacionais.

O problema de pesquisa consiste em compreender em que medida os mecanismos institucionais previstos na Portaria nº 001/2025-PMAM se alinham aos modelos contemporâneos de governança da saúde mental policial, gestão dos riscos psicossociais e prevenção da violência organizacional. Parte-se da hipótese de que a política apresenta elevado grau de maturidade institucional ao integrar acolhimento, proteção, monitoramento, responsabilização e promoção da saúde mental em uma mesma estrutura de governança.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em analisar criticamente os mecanismos de implementação da política institucional, avaliando sua capacidade potencial de contribuir para a prevenção dos riscos psicossociais, o fortalecimento da saúde mental policial e a consolidação

de uma cultura organizacional baseada na proteção da dignidade humana e no cuidado institucional.

2 METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa qualitativa, documental, descritivo-analítica e crítico-interpretativa, integrante de uma agenda investigativa composta por três estudos científicos dedicados à análise integral da Portaria Normativa nº 001/2025/CMT G/PMAM e dos instrumentos institucionais dela decorrentes.

A pesquisa fundamenta-se na análise documental crítica, método amplamente utilizado para investigação de políticas públicas, estruturas normativas e mecanismos de governança institucional (BOWEN, 2009; CELLARD, 2008). O corpus documental foi constituído pelos artigos 5º a 32 da Portaria nº 001/2025-PMAM, pelos anexos operacionais, pelo Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio, pelo Fluxograma de Recepção de Denúncias e Assistência, pelo Formulário de Avaliação de Risco e pelas cartilhas institucionais elaboradas para implementação da política.

A análise concentrou-se nos mecanismos de acolhimento, comunicação da notícia, monitoramento institucional, responsabilização administrativa, governança organizacional, promoção da saúde mental, prevenção dos riscos psicossociais e prevenção do suicídio policial. Os documentos foram interpretados à luz da literatura especializada sobre saúde mental policial, psicodinâmica do trabalho, governança pública, gestão baseada em evidências, riscos psicossociais e bem-estar organizacional.

O referencial teórico mobilizado incluiu contribuições de Dejours (1991), Bourdieu (1998), Honneth (2003), Heloani e Barreto (2018), além de documentos produzidos pela Organização Mundial da Saúde, Organização Internacional do Trabalho, International Association of Chiefs of Police e Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Os resultados apresentados correspondem ao terceiro e último eixo analítico da investigação sobre a Portaria nº 001/2025-PMAM.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Acolhimento, comunicação da notícia e monitoramento institucional

Os artigos 5º a 21 da Portaria nº 001/2025-PMAM estruturam o núcleo operacional da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, estabelecendo

mecanismos de acolhimento, comunicação da notícia, avaliação de risco, proteção dos envolvidos, encaminhamento institucional, acompanhamento dos casos e monitoramento das ações desenvolvidas. Trata-se de um conjunto normativo particularmente relevante porque materializa, em procedimentos concretos, os fundamentos e diretrizes previamente estabelecidos pela política. Diferentemente de modelos tradicionalmente centrados na responsabilização disciplinar, a Portaria adota abordagem orientada à proteção da pessoa, reconhecendo que experiências de assédio podem produzir sofrimento psíquico, insegurança funcional, isolamento social, comprometimento da saúde mental e deterioração das relações de trabalho.

Uma das principais inovações desse bloco normativo reside na concepção do acolhimento como etapa autônoma em relação aos procedimentos investigativos. A norma estabelece que o acolhimento poderá ocorrer de forma presencial ou virtual, sempre orientado pelo Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio previsto nos anexos da Portaria. A separação entre acolhimento e apuração representa importante avanço institucional, pois reduz barreiras para a busca de ajuda, fortalece a confiança dos usuários nos mecanismos de proteção e evita que a vítima seja imediatamente inserida em uma lógica predominantemente investigativa ou probatória. A literatura especializada demonstra que ambientes institucionais nos quais o primeiro contato ocorre exclusivamente sob perspectiva disciplinar tendem a apresentar maiores índices de subnotificação e menor adesão aos mecanismos formais de proteção (HERMAN, 2015).

Os dispositivos também estabelecem atuação integrada entre Diretoria de Saúde, Diretoria de Promoção Social, setores de gestão de pessoas e demais órgãos envolvidos na implementação da política, reconhecendo que os impactos do assédio extrapolam a esfera disciplinar e podem atingir dimensões psicológicas, familiares, sociais, funcionais e profissionais. Essa abordagem aproxima-se dos referenciais da Saúde do Trabalhador e dos modelos contemporâneos de gestão dos riscos psicossociais, que compreendem o sofrimento relacionado ao trabalho como fenômeno multifatorial e demandante de respostas interdisciplinares (LAURELL; NORIEGA, 1989; WHO, 2022).

Particular relevância assume o Protocolo de Acolhimento previsto no Anexo II da Portaria. O documento institucionaliza a escuta qualificada como ferramenta central da política e estabelece parâmetros para atendimento humanizado, observância do sigilo, respeito à diversidade, utilização de linguagem acessível e encaminhamento para serviços especializados

sempre que necessário. Além disso, orienta os profissionais a compreenderem os efeitos do trauma sobre a memória, a narrativa e a capacidade de expressão das vítimas. Essa preocupação aproxima a Portaria das abordagens conhecidas internacionalmente como trauma-informed care, segundo as quais experiências traumáticas podem produzir fragmentação narrativa, hesitações, esquecimentos parciais e dificuldades de verbalização que não devem ser interpretadas automaticamente como inconsistências ou falta de credibilidade do relato (HERMAN, 2015; SAMHSA, 2014).

Outro aspecto relevante refere-se à comunicação da notícia de assédio. A Portaria amplia significativamente os mecanismos de identificação das situações de violência ao permitir que denúncias sejam realizadas tanto pela própria vítima quanto por terceiros que tenham conhecimento dos fatos. Essa previsão reduz a dependência exclusiva da iniciativa individual da vítima e fortalece a capacidade institucional de identificação precoce de situações potencialmente lesivas. Em organizações fortemente hierarquizadas, nas quais o medo de represálias ou estigmatização pode inibir a formalização de denúncias, a possibilidade de comunicação por terceiros constitui importante instrumento de proteção institucional (HIRIGOYEN, 2002).

A integração entre a política de enfrentamento ao assédio e a política institucional de saúde mental merece destaque especial. A Portaria determina que situações envolvendo risco de violência autoprovocada observem os protocolos previstos na Portaria nº 029/2023-PMAM, evidenciando compreensão de que assédio, sofrimento psíquico, adoecimento ocupacional e comportamento suicida podem estar inter-relacionados (FERREIRA JUNIOR *et al.*, 2025). Tal articulação é compatível com a literatura nacional e internacional que identifica experiências persistentes de humilhação, exclusão social, violência organizacional e ausência de suporte institucional como fatores associados ao agravamento do sofrimento psicológico e ao aumento da vulnerabilidade ao comportamento suicida entre profissionais de segurança pública (VIOLANTI *et al.*, 2017).

A proteção à confidencialidade constitui outro eixo estruturante desse bloco normativo. A Portaria restringe o acesso às informações aos agentes com necessidade funcional, condiciona determinadas providências ao consentimento da vítima e veda expressamente qualquer forma de retaliação contra denunciantes, testemunhas ou pessoas que atuem de boa-fé no processo de comunicação dos fatos. Essas garantias possuem importância estratégica para o sucesso da política, uma vez que a confiança nos mecanismos institucionais constitui um dos principais

determinantes da disposição dos indivíduos em buscar ajuda e relatar situações de violência. A literatura demonstra que o receio de represálias profissionais, estigmatização ou isolamento funcional permanece entre os principais fatores associados à subnotificação de casos de assédio em organizações públicas e militares (BROWN; TREVIÑO, 2006; MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008).

Todavia, a análise crítica da norma evidencia uma lacuna relevante relacionada ao monitoramento das retaliações indiretas. Embora a Portaria proíba expressamente práticas retaliatórias, não estabelece indicadores específicos para identificar fenômenos como isolamento funcional, restrição de oportunidades profissionais, avaliações injustificadamente negativas, exclusão de atividades relevantes ou outras formas sutis de represália. A literatura sobre violência organizacional demonstra que essas manifestações frequentemente constituem desdobramentos posteriores à denúncia e podem comprometer significativamente a efetividade dos mecanismos de proteção (HELOANI; BARRETO, 2018).

Os artigos finais desse bloco normativo instituem mecanismos de governança voltados ao acompanhamento e monitoramento dos casos, prevendo atuação integrada entre Diretoria de Saúde, Diretoria de Promoção Social, Diretoria de Justiça e Disciplina, Ouvidoria e Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual. A exigência de relatórios periódicos fortalece a capacidade institucional de produzir diagnósticos organizacionais, identificar tendências e subsidiar decisões futuras baseadas em evidências. Entretanto, a ausência de indicadores padronizados limita a comparabilidade dos dados e dificulta a avaliação longitudinal da efetividade da política.

Em síntese, os artigos 5º a 21 representam uma das partes mais inovadoras da Portaria nº 001/2025-PMAM. Ao estruturar uma rede institucional baseada em acolhimento, escuta qualificada, avaliação de risco, proteção, monitoramento e articulação com as políticas de saúde mental, a norma ultrapassa a lógica tradicional da denúncia e da punição, aproximando-se dos modelos contemporâneos de governança dos riscos psicossociais e de promoção do bem-estar organizacional. Sua principal contribuição reside na construção de mecanismos institucionais capazes de reconhecer o assédio não apenas como infração disciplinar, mas como fenômeno com potencial impacto sobre a saúde mental, a qualidade de vida e a sustentabilidade das relações de trabalho no contexto policial.

3.2 Procedimentos apuratórios, garantias processuais e responsabilização institucional

Os artigos 22 a 32 da Portaria nº 001/2025-PMAM estruturam o sistema de responsabilização institucional aplicável aos casos de assédio moral e sexual, estabelecendo procedimentos de apuração, mecanismos de proteção às partes envolvidas, tratamento das denúncias e medidas de responsabilização administrativa. Esse conjunto normativo representa o eixo de accountability da política institucional, garantindo que as situações identificadas não sejam apenas acolhidas e monitoradas, mas também submetidas a mecanismos formais de apuração e responsabilização. Ao fazê-lo, a Portaria reconhece que o assédio pode produzir repercussões que ultrapassam a esfera disciplinar, alcançando dimensões civis, penais, administrativas, ocupacionais e institucionais, com potencial para comprometer direitos fundamentais, a saúde mental dos trabalhadores e a legitimidade da própria organização.

Um aspecto particularmente relevante do dispositivo consiste na distinção expressa entre medidas protetivas e medidas sancionatórias. A Portaria esclarece que providências destinadas à interrupção de situações de risco, como afastamentos preventivos, movimentações funcionais temporárias ou outras ações voltadas à proteção da vítima, não possuem natureza punitiva. Essa diferenciação possui elevada importância jurídica e organizacional, pois impede que mecanismos de proteção sejam interpretados como antecipação de culpa ou sanção prematura. Além disso, aproxima a política dos modelos contemporâneos de gestão de riscos psicossociais, nos quais a proteção da integridade física e psicológica dos envolvidos constitui prioridade imediata, independentemente do resultado final da apuração (ILO, 2022; WHO, 2022).

A Portaria também determina que os procedimentos relacionados ao assédio tramitem sob sigilo e recebam tratamento prioritário, assegurando proteção da identidade das vítimas, preservação das informações sensíveis e comunicação formal dos resultados aos interessados. Essas garantias assumem especial relevância em organizações hierarquizadas, nas quais o receio de exposição pública, estigmatização ou prejuízos profissionais frequentemente constitui um dos principais fatores associados à subnotificação. A literatura sobre violência organizacional demonstra que a percepção de segurança institucional influencia diretamente a disposição dos indivíduos em utilizar os canais formais de denúncia e buscar apoio institucional (BARRETO; HELOANI, 2018; HIRIGOYEN, 2002). Outro elemento de destaque refere-se à observância do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. Ao incorporar expressamente essas garantias, a Portaria busca equilibrar a proteção da vítima com os direitos processuais do

investigado, evitando tanto a revitimização quanto a produção de decisões arbitrárias. Sob a perspectiva da justiça organizacional, a legitimidade dos procedimentos institucionais depende não apenas dos resultados alcançados, mas também da percepção de imparcialidade, transparência e correção dos processos adotados. Estudos demonstram que procedimentos percebidos como justos tendem a fortalecer a confiança institucional e aumentar a adesão dos trabalhadores às políticas organizacionais (COLQUITT *et al.*, 2013).

A norma também autoriza a adoção de medidas voltadas à preservação da integridade física e psicológica de vítimas e testemunhas, inclusive mediante movimentações funcionais temporárias, sempre orientadas pela proteção da pessoa em situação de vulnerabilidade. Essa previsão revela compreensão de que a violência organizacional não produz apenas danos decorrentes do fato original, mas pode gerar novos riscos durante o próprio processo de apuração. A proteção contra revitimização, retaliações e agravamento do sofrimento psicológico constitui, portanto, componente essencial da efetividade da política.

Particularmente relevante é o tratamento conferido às denúncias anônimas. A Portaria admite sua análise preliminar e a instauração de investigação restrita quando existirem elementos mínimos de plausibilidade que justifiquem a apuração. Trata-se de solução equilibrada, que busca compatibilizar a necessidade de ampliar os mecanismos de identificação das situações de violência com a preservação das garantias processuais dos envolvidos. Em organizações marcadas por forte hierarquia e relações assimétricas de poder, a possibilidade de comunicação anônima pode representar importante instrumento de proteção para indivíduos que receiam sofrer represálias profissionais ou sociais em decorrência da formalização da denúncia (BROWN; TREVIÑO, 2006). Outro aspecto digno de destaque refere-se à abrangência subjetiva da responsabilização. A Portaria não restringe sua aplicação aos integrantes do efetivo policial militar, contemplando também servidores civis, terceirizados, prestadores de serviço e demais pessoas inseridas no ambiente institucional. Além disso, prevê articulação com órgãos externos de controle e fiscalização quando necessário. Essa ampliação reforça o caráter inclusivo da política e demonstra compreensão de que a proteção contra o assédio deve alcançar todos aqueles que participam das relações organizacionais estabelecidas pela Corporação.

Uma das previsões mais avançadas do Capítulo V encontra-se na responsabilização de agentes que, por ação ou omissão, descumpram as determinações da própria política institucional. Essa disposição aproxima a Portaria dos modelos contemporâneos de compliance

organizacional e integridade pública, nos quais a responsabilidade institucional não se limita à prática direta da conduta abusiva, alcançando também falhas de acolhimento, proteção, encaminhamento, monitoramento ou gestão dos casos. Sob essa perspectiva, a omissão institucional passa a ser compreendida como fator potencial de perpetuação da violência organizacional, reforçando a necessidade de atuação diligente dos gestores e responsáveis pela implementação da política (OECD, 2021).

Entretanto, apesar de suas potencialidades, a análise crítica desse bloco normativo revela desafios relacionados à mensuração da efetividade institucional. A Portaria estabelece procedimentos, responsabilidades e garantias, mas não define indicadores específicos para avaliação do desempenho do sistema de apuração, como tempo médio de tramitação dos casos, cumprimento das medidas protetivas, reincidência de denúncias, grau de satisfação dos usuários ou monitoramento dos efeitos das decisões adotadas. A ausência desses parâmetros dificulta a produção de diagnósticos comparáveis e limita a capacidade institucional de aperfeiçoamento contínuo baseada em evidências.

Em síntese, os artigos 22 a 32 revelam uma política que busca integrar responsabilização, proteção e gestão dos riscos psicossociais em um mesmo sistema institucional. Ao combinar garantias processuais, medidas protetivas, mecanismos de investigação e responsabilização por ação ou omissão, a Portaria fortalece a credibilidade dos instrumentos de enfrentamento ao assédio e amplia sua legitimidade organizacional. Todavia, sua consolidação como política efetiva de governança dependerá da capacidade da Corporação de desenvolver mecanismos permanentes de monitoramento, avaliação e produção de evidências que permitam verificar, de forma objetiva, os resultados alcançados e os impactos produzidos sobre a cultura institucional e a saúde mental dos profissionais.

3.3 A Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual (CPEA) como mecanismo de governança institucional

O Capítulo VI da Portaria nº 001/2025-PMAM institui a Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual (CPEA), atribuindo-lhe competências relacionadas ao monitoramento, avaliação, fiscalização, produção de diagnósticos institucionais, capacitação, formulação de recomendações e acompanhamento da implementação da política institucional. Sob a perspectiva da governança organizacional, a criação da Comissão representa uma das inovações mais relevantes da Portaria, pois estabelece

uma estrutura permanente responsável não apenas pela resposta aos casos concretos de assédio, mas também pela produção de conhecimento institucional, pela prevenção dos riscos psicossociais e pelo aperfeiçoamento contínuo da política.

A composição multidisciplinar da CPEA, integrada por representantes da Ouvidoria, Diretoria de Saúde, Diretoria de Justiça e Disciplina, Diretoria de Promoção Social, Diretoria de Capacitação e Treinamento, Centro de Psicologia e representantes do Comando da Corporação, evidencia compreensão institucional de que o assédio moral e sexual constitui fenômeno complexo, multifatorial e transversal. Diferentemente de abordagens centradas exclusivamente na esfera disciplinar, a Portaria reconhece que a prevenção da violência organizacional demanda articulação entre conhecimentos jurídicos, psicológicos, administrativos, sociais e organizacionais. Essa estrutura aproxima-se dos modelos contemporâneos de governança colaborativa, nos quais problemas complexos exigem coordenação entre diferentes setores institucionais e compartilhamento permanente de informações para subsidiar decisões estratégicas (LOTTA, 2019; OECD, 2021).

Entre as atribuições mais relevantes da Comissão destacam-se o monitoramento da implementação da política, a análise de dados institucionais, a elaboração de diagnósticos organizacionais e a proposição de medidas preventivas. Essas competências deslocam a política de uma lógica predominantemente reativa para uma abordagem baseada em evidências, permitindo que o enfrentamento ao assédio seja orientado por informações sistematicamente produzidas a partir da realidade organizacional. A produção de diagnósticos periódicos possibilita identificar unidades mais vulneráveis, padrões recorrentes de violência organizacional, fatores associados ao sofrimento psíquico, fragilidades dos fluxos de proteção e áreas prioritárias para intervenção institucional. Tal orientação encontra respaldo na literatura contemporânea sobre gestão pública baseada em evidências, segundo a qual decisões organizacionais tendem a apresentar maior efetividade quando fundamentadas em dados empíricos e não apenas em percepções ou respostas episódicas aos problemas identificados (SECCHI, 2021).

Sob essa perspectiva, a CPEA aproxima a PMAM de experiências internacionais voltadas à promoção do bem-estar policial e à gestão dos riscos psicossociais. Organizações policiais de países como Canadá, Reino Unido e Estados Unidos têm desenvolvido estruturas permanentes voltadas ao monitoramento do clima organizacional, da saúde mental e dos fatores de risco ocupacionais, reconhecendo que a prevenção do adoecimento psicológico depende da

capacidade institucional de identificar precocemente vulnerabilidades organizacionais e atuar antes que os problemas se convertam em crises individuais ou coletivas (IACP, 2020; CIPRST, 2019). A criação de um órgão permanente com atribuições diagnósticas e preventivas demonstra alinhamento da Portaria com essas tendências contemporâneas de gestão do bem-estar organizacional.

Um dos aspectos mais inovadores do Capítulo VI refere-se à competência atribuída à Comissão para examinar práticas de gestão, métodos gerenciais e estratégias organizacionais potencialmente relacionadas ao assédio moral organizacional. Trata-se de previsão particularmente relevante porque reconhece que determinadas formas de sofrimento não decorrem apenas de comportamentos individuais desviantes, mas podem estar associadas a estruturas institucionais, modelos de liderança e formas de organização do trabalho. Essa compreensão dialoga diretamente com a psicodinâmica do trabalho de Dejours (1991), para quem a organização do trabalho pode constituir fonte autônoma de sofrimento, bem como com as análises de Bourdieu (1998) acerca da violência simbólica produzida por mecanismos de dominação naturalizados nas instituições.

Ao permitir que a Comissão examine fatores estruturais associados ao assédio, a Portaria rompe com modelos tradicionais centrados exclusivamente na identificação de agressores individuais e passa a reconhecer a possibilidade de existência de fatores organizacionais que favorecem a produção e reprodução da violência institucional. Essa abordagem também encontra respaldo nas recomendações da Organização Internacional do Trabalho e da Organização Mundial da Saúde, que defendem intervenções voltadas não apenas aos indivíduos, mas também aos contextos organizacionais que produzem riscos psicossociais (ILO, 2022; WHO, 2022).

A Comissão também desempenha papel estratégico na promoção de campanhas educativas, ações de sensibilização e programas de capacitação voltados ao fortalecimento de uma cultura institucional baseada no respeito mútuo, na igualdade de tratamento e na valorização da diversidade. A literatura especializada demonstra que políticas eficazes de prevenção ao assédio dependem da combinação entre mecanismos de denúncia, responsabilização e ações permanentes de transformação cultural. Nesse contexto, iniciativas voltadas à valorização das mulheres policiais militares, à prevenção da discriminação e à qualificação das lideranças constituem importantes instrumentos de prevenção primária da violência organizacional (BARRETO; HELOANI, 2018; HIRIGOYEN, 2002).

Entretanto, apesar de suas potencialidades, a análise crítica da CPEA revela desafios estruturais relevantes. A Portaria não estabelece indicadores mínimos de desempenho para avaliação das atividades da Comissão, tampouco define critérios obrigatórios de qualificação técnica para seus integrantes ou mecanismos independentes de avaliação de seus resultados. Também não há previsão expressa de orçamento próprio, estrutura administrativa dedicada ou equipe técnica permanente para execução de suas atribuições. Essas lacunas podem limitar sua capacidade operacional e reduzir sua autonomia para implementação das ações propostas.

Além disso, a efetividade da Comissão dependerá diretamente do apoio institucional do Alto Comando, da disponibilidade de recursos humanos especializados e da capacidade de converter diagnósticos e recomendações em mudanças concretas na cultura organizacional. A literatura sobre implementação de políticas públicas demonstra que estruturas de governança somente produzem resultados efetivos quando acompanhadas de recursos adequados, legitimidade institucional e capacidade decisória compatível com as responsabilidades atribuídas (LOTTA, 2019; SECCHI, 2021).

Apesar dessas limitações, considera-se que a criação da CPEA representa um dos avanços mais significativos da Portaria nº 001/2025-PMAM. Ao instituir um órgão permanente voltado à prevenção, monitoramento, avaliação e produção de conhecimento institucional, a norma incorpora elementos característicos dos modelos contemporâneos de governança organizacional e gestão dos riscos psicossociais. Mais do que uma instância administrativa de acompanhamento, a Comissão assume potencial papel de articuladora da política institucional de saúde mental, prevenção da violência organizacional e promoção do bem-estar no trabalho policial. Sua existência constitui importante indicativo de que a PMAM busca construir mecanismos permanentes de proteção da dignidade humana e fortalecimento da saúde mental de seus profissionais, aproximando-se das melhores práticas nacionais e internacionais de governança institucional voltadas ao cuidado e à sustentabilidade organizacional.

3.4 Suporte institucional, institucionalização da política e promoção da saúde mental

Os Capítulos VII e VIII da Portaria nº 001/2025-PMAM consolidam a dimensão protetiva, preventiva e estruturante da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, estabelecendo mecanismos voltados ao suporte institucional, ao acompanhamento das pessoas envolvidas, à capacitação continuada e ao aperfeiçoamento permanente das ações desenvolvidas pela Corporação. Esses dispositivos representam o estágio

mais avançado da política institucional, pois demonstram que o enfrentamento ao assédio não se encerra com a comunicação da ocorrência ou com a conclusão dos procedimentos apuratórios, exigindo medidas contínuas de proteção, monitoramento e promoção da saúde dos profissionais.

A estrutura normativa adotada parte do reconhecimento de que experiências de assédio moral e sexual podem produzir consequências que extrapolam o episódio de violência originalmente vivenciado. A literatura especializada demonstra que situações de humilhação, perseguição, exclusão social, discriminação, violência simbólica e abuso de poder podem desencadear ou agravar quadros de ansiedade, depressão, estresse ocupacional, transtornos relacionados ao trauma, redução da autoestima, comprometimento da identidade profissional e dificuldades nas relações interpessoais e familiares (DEJOURS, 1991; HIRIGOYEN, 2002; MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008). Ao reconhecer essa realidade, a Portaria adota abordagem compatível com os referenciais contemporâneos da Saúde do Trabalhador e da Saúde Mental Ocupacional, segundo os quais a proteção da saúde exige intervenções que ultrapassem a mera responsabilização dos autores da violência.

Nesse contexto, a previsão de acompanhamento especializado e de atuação articulada entre os setores de saúde, promoção social e demais estruturas institucionais constitui importante avanço. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho têm enfatizado que políticas eficazes de prevenção dos riscos psicossociais devem integrar estratégias de acolhimento, suporte psicossocial, monitoramento contínuo e fortalecimento das redes institucionais de cuidado (ILO, 2022; WHO, 2022). A Portaria aproxima-se dessas recomendações ao reconhecer que a proteção da vítima não se limita à interrupção da conduta abusiva, mas exige suporte continuado capaz de minimizar danos e favorecer processos de recuperação e reintegração funcional.

Particularmente relevante é a articulação entre a política de enfrentamento ao assédio e as iniciativas institucionais voltadas à saúde mental policial. A norma demonstra compreensão de que experiências de humilhação, discriminação, exclusão e violência organizacional podem atuar como fatores agravantes do sofrimento psicológico, potencializando vulnerabilidades já existentes em uma profissão marcada por exposição constante ao estresse, à violência e ao risco ocupacional. Essa integração representa importante avanço em relação a modelos tradicionais que tratam assédio e saúde ocupacional como temas independentes. A literatura internacional sobre police wellness tem demonstrado que fatores organizacionais, especialmente aqueles

relacionados ao clima institucional, à qualidade da liderança e às relações interpessoais, exercem influência significativa sobre o adoecimento mental e sobre os fatores associados ao comportamento suicida entre profissionais de segurança pública (IACP, 2020; VIOLANTI et al., 2017).

Sob essa perspectiva, a Portaria contribui para a construção de uma visão ampliada da prevenção do suicídio policial. Em vez de concentrar-se exclusivamente nos aspectos clínicos ou individuais do sofrimento, a norma reconhece que determinadas formas de violência organizacional podem atuar como elementos potencializadores do adoecimento psíquico. Essa compreensão dialoga com abordagens contemporâneas da saúde mental, que enfatizam a necessidade de intervenção simultânea sobre fatores individuais, organizacionais e institucionais associados ao sofrimento psicológico (WHO, 2022).

Os dispositivos finais também evidenciam preocupação com a institucionalização da política e sua sustentabilidade ao longo do tempo. A previsão de campanhas educativas permanentes, ações de sensibilização, produção de materiais orientativos, programas de capacitação continuada e revisão periódica da política demonstra compreensão de que a simples existência de uma norma não é suficiente para produzir transformações organizacionais duradouras. A literatura sobre implementação de políticas públicas evidencia que mudanças institucionais sustentáveis dependem de processos contínuos de aprendizagem organizacional, produção de conhecimento e fortalecimento das capacidades institucionais responsáveis por sua execução (LOTTA, 2019; SECCHI, 2021).

Em organizações policiais e militares, essa dimensão assume importância ainda maior. A cultura organizacional exerce influência significativa sobre as formas de exercício da autoridade, sobre as relações interpessoais e sobre a maneira como o sofrimento é reconhecido ou silenciado. Nesse contexto, a capacitação continuada prevista pela Portaria não deve ser compreendida apenas como atividade informativa, mas como instrumento estratégico de transformação cultural (FERREIRA JUNIOR *et al.*, 2026). A difusão de conceitos adequados sobre assédio moral, assédio sexual, diversidade, saúde mental, riscos psicossociais e proteção da dignidade humana possui potencial para qualificar lideranças, fortalecer competências relacionais e reduzir a naturalização de práticas abusivas historicamente incorporadas às rotinas organizacionais. Outro aspecto relevante refere-se ao alinhamento da Portaria com os princípios da gestão pública baseada em evidências. Ao prever revisão periódica da política e produção de informações institucionais capazes de subsidiar seu aperfeiçoamento, a norma cria condições

para que as estratégias adotadas sejam continuamente avaliadas e ajustadas em função das necessidades organizacionais identificadas. Essa orientação aproxima-se das recomendações internacionais voltadas à construção de políticas públicas adaptativas, capazes de incorporar novos conhecimentos, responder a mudanças contextuais e aprimorar continuamente seus mecanismos de atuação (OECD, 2021).

Todavia, a análise crítica desses capítulos também revela limitações importantes. Embora a Portaria preveja mecanismos de revisão e aperfeiçoamento contínuo, não estabelece indicadores objetivos de desempenho, métricas de efetividade ou sistemas estruturados de avaliação de impacto capazes de mensurar os resultados alcançados. A ausência de parâmetros claros dificulta a verificação empírica da capacidade da política de reduzir riscos psicossociais, melhorar o clima organizacional, fortalecer a confiança institucional ou promover avanços concretos na saúde mental dos profissionais. Sob a perspectiva da governança baseada em evidências, essa lacuna representa uma das principais oportunidades de aprimoramento da política.

Apesar dessas limitações, o conjunto normativo analisado demonstra que a Portaria nº 001/2025-PMAM ultrapassa significativamente a lógica tradicional da punição disciplinar. Ao incorporar mecanismos de suporte institucional, promoção da saúde mental, capacitação continuada, aprendizagem organizacional e revisão permanente das estratégias adotadas, a norma aproxima-se dos modelos contemporâneos de bem-estar organizacional e proteção integral dos trabalhadores. Mais do que um instrumento de enfrentamento ao assédio, a Portaria configura uma política institucional de promoção da saúde ocupacional e de fortalecimento da governança organizacional, reconhecendo que a proteção da dignidade humana constitui condição indispensável para a sustentabilidade institucional e para a qualidade do serviço público prestado pela Polícia Militar do Amazonas.

3.5 Análise crítica das cartilhas, protocolos e instrumentos operacionais

A análise das cartilhas, protocolos, fluxogramas e formulários elaborados em decorrência da Portaria nº 001/2025-PMAM evidencia elevado grau de coerência entre a formulação normativa da política e seus mecanismos de implementação. A literatura sobre implementação de políticas públicas demonstra que a efetividade de uma norma depende não apenas da qualidade de seu desenho institucional, mas também da existência de instrumentos capazes de traduzir diretrizes abstratas em procedimentos concretos, rotinas administrativas e práticas

organizacionais operacionalizáveis (PRESSMAN; WILDAVSKY, 1984; SABATIER, 2007; SECCHI, 2021). Sob essa perspectiva, os materiais produzidos pela Polícia Militar do Amazonas não se limitam a reproduzir o conteúdo da Portaria, mas funcionam como instrumentos de governança, responsáveis por transformar princípios normativos em mecanismos efetivos de acolhimento, proteção, encaminhamento, monitoramento e prevenção (HONNETH, 2003). A análise documental revela importante alinhamento conceitual e procedimental entre os fundamentos estabelecidos pela norma e os instrumentos desenvolvidos para sua execução, fortalecendo as condições para institucionalização da política no cotidiano organizacional.

A Cartilha de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual ocupa posição central nesse processo ao traduzir conceitos jurídicos, organizacionais e psicossociais para linguagem acessível, facilitando a compreensão dos integrantes da Corporação acerca das condutas caracterizadoras de assédio, dos direitos das vítimas, das responsabilidades institucionais e dos canais disponíveis para acolhimento e denúncia. Sua principal contribuição consiste na desnaturalização de práticas historicamente toleradas em organizações fortemente hierarquizadas, demonstrando que humilhações reiteradas, constrangimentos, isolamento funcional, intimidações e outras formas de violência psicológica não podem ser confundidas com exercício legítimo da autoridade ou da disciplina militar. Ao reforçar garantias de sigilo, proteção contra retaliações e acolhimento institucional, o documento contribui para fortalecimento da confiança organizacional nos mecanismos instituídos pela Portaria. Entretanto, a análise crítica sugere espaço para aperfeiçoamentos futuros, especialmente por meio da incorporação de conteúdos específicos sobre assédio moral organizacional, riscos psicossociais, impactos do sofrimento ocupacional e utilização de indicadores estatísticos capazes de demonstrar a magnitude do problema no contexto das instituições policiais brasileiras.

Igualmente relevante é a Cartilha da Linha de Cuidados em Saúde Mental para o Policial Militar, que representa uma das principais inovações do conjunto documental analisado. Diferentemente de abordagens fragmentadas, o material estabelece conexão explícita entre saúde mental, ambiente de trabalho, relações socioprofissionais e riscos ocupacionais, aproximando-se das recomendações contemporâneas da Organização Mundial da Saúde, da Organização Internacional do Trabalho e da International Association of Chiefs of Police voltadas à promoção do bem-estar policial (IACP, 2020; ILO, 2022; WHO, 2022). Ao abordar sinais de sofrimento emocional, fatores de risco, autocuidado, busca por ajuda especializada e

fluxos institucionais de atendimento, a cartilha contribui para redução do estigma associado ao cuidado psicológico e fortalece a legitimidade institucional das ações de saúde mental. Tal abordagem demonstra compreensão de que o sofrimento relacionado ao trabalho policial não decorre exclusivamente da exposição à violência externa, podendo ser intensificado por conflitos organizacionais, experiências de assédio, discriminação, exclusão social e fragilidade das redes de apoio institucional.

A articulação entre prevenção do assédio e promoção da saúde mental revela, ainda, potencial contribuição indireta para a prevenção do suicídio policial. Embora a Portaria não tenha sido concebida especificamente como política de prevenção do suicídio, os mecanismos de acolhimento, escuta qualificada, avaliação de risco, encaminhamento especializado e fortalecimento das redes de suporte atuam sobre fatores amplamente reconhecidos pela literatura como associados ao sofrimento psicológico e ao comportamento suicida. Estudos nacionais e internacionais demonstram que experiências de humilhação, perseguição organizacional, isolamento social, injustiça institucional e ausência de suporte figuram entre os principais fatores de vulnerabilidade para profissionais de segurança pública (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008; VIOLANTI et al., 2017). Nesse contexto, a política analisada ultrapassa o campo restrito do enfrentamento ao assédio e insere-se em uma agenda mais ampla de proteção da vida, promoção da saúde mental e fortalecimento do bem-estar organizacional.

O Fluxograma de Recepção de Denúncias e Assistência e o Formulário de Avaliação de Risco complementam essa estrutura ao incorporarem elementos típicos da gestão contemporânea de riscos psicossociais. O fluxograma contribui para padronização dos procedimentos, definição de responsabilidades institucionais e redução da revitimização, ao organizar de forma lógica o percurso da demanda entre acolhimento, avaliação de risco, encaminhamento especializado e eventual apuração. Já o Formulário de Avaliação de Risco representa uma das inovações metodológicas mais relevantes da política, permitindo identificar diferentes níveis de vulnerabilidade e orientar a adoção de medidas protetivas compatíveis com a gravidade da situação apresentada. Trata-se de abordagem alinhada aos modelos preventivos utilizados na saúde pública, na proteção social e no enfrentamento da violência interpessoal, nos quais a tomada de decisão é orientada pela avaliação sistemática do risco e não apenas pela ocorrência formal do evento.

Não obstante suas potencialidades, a análise dos instrumentos operacionais também evidencia limitações que merecem consideração. Nenhum dos documentos analisados apresenta indicadores objetivos de desempenho, parâmetros para avaliação de efetividade ou metodologias estruturadas de monitoramento dos resultados produzidos. Da mesma forma, não foram identificados mecanismos formais de validação periódica dos instrumentos ou procedimentos destinados à incorporação sistemática das experiências acumuladas durante sua utilização. Sob a perspectiva da gestão baseada em evidências, essa lacuna pode limitar a capacidade institucional de verificar se os mecanismos implementados estão efetivamente reduzindo os riscos psicossociais, ampliando a confiança organizacional e promovendo melhorias concretas no ambiente de trabalho.

Em síntese, a análise integrada das cartilhas, protocolos, fluxogramas e formulários demonstra que a PMAM desenvolveu um conjunto documental consistente, tecnicamente estruturado e alinhado aos objetivos da Portaria nº 001/2025. Os instrumentos analisados fortalecem significativamente a capacidade de implementação da política ao promoverem acolhimento humanizado, escuta qualificada, prevenção primária, avaliação de risco, integração entre assédio e saúde mental e redução da revitimização institucional. Mais do que materiais complementares, esses documentos constituem componentes centrais da governança da política institucional, funcionando como elo entre a formulação normativa e sua operacionalização cotidiana. Apesar das oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à produção de indicadores e avaliação de impacto, o conjunto documental aproxima a Polícia Militar do Amazonas das melhores práticas contemporâneas de gestão dos riscos psicossociais, promoção da saúde mental e proteção da dignidade humana no ambiente de trabalho policial.

3.6 Potencialidades institucionais, limitações estruturais e recomendações para aprimoramento da política

A análise da Portaria nº 001/2025-PMAM e dos instrumentos normativos e operacionais dela decorrentes permite identificar um conjunto expressivo de potencialidades institucionais que a posicionam entre as iniciativas mais abrangentes voltadas à prevenção do assédio e à promoção da saúde mental no contexto das organizações policiais brasileiras. Em primeiro lugar, destaca-se o reconhecimento formal do assédio moral e do assédio sexual como fenômenos relacionados não apenas a comportamentos individuais desviantes, mas também à organização do trabalho, às relações socioprofissionais e à cultura institucional. Essa perspectiva

representa importante avanço em relação aos modelos tradicionalmente adotados pelas corporações policiais, que tendem a concentrar suas respostas exclusivamente na responsabilização disciplinar dos envolvidos. Ao incorporar fatores organizacionais, culturais e psicossociais à análise do problema, a Portaria aproxima-se das recomendações contemporâneas da Organização Mundial da Saúde, da Organização Internacional do Trabalho e da literatura especializada sobre riscos psicossociais e saúde ocupacional (DEJOURS, 1991; ILO, 2022; WHO, 2022).

Outra potencialidade relevante reside na incorporação do conceito de assédio moral organizacional. Trata-se de inovação conceitual ainda pouco observada em normativas institucionais das polícias brasileiras. Ao reconhecer que determinadas práticas gerenciais, modelos de liderança e formas de organização do trabalho podem contribuir para a produção de sofrimento, exclusão ou violência simbólica, a Portaria amplia significativamente sua capacidade preventiva e possibilita a análise crítica de fatores estruturais associados ao adoecimento ocupacional (SOUZA et al., 2025). Essa abordagem dialoga diretamente com as contribuições de Dejours (1991) acerca do sofrimento produzido pela organização do trabalho, bem como com as reflexões de Bourdieu (1998) sobre os mecanismos de dominação simbólica presentes nas instituições.

Também merece destaque a criação de mecanismos estruturados de acolhimento, escuta qualificada, avaliação de risco e proteção contra retaliações. Diferentemente de modelos centrados exclusivamente na denúncia e na punição, a política instituída pela PMAM reconhece que experiências de assédio podem produzir impactos significativos sobre a saúde mental, a identidade profissional e as relações interpessoais dos trabalhadores. A existência de protocolos específicos de acolhimento, fluxos de encaminhamento e instrumentos de avaliação de risco fortalece a confiança institucional e reduz a probabilidade de revitimização durante o processo de busca por ajuda. Sob essa perspectiva, a política aproxima-se das abordagens contemporâneas de cuidado informado pelo trauma (trauma-informed care) e de proteção integral das vítimas de violência organizacional (HERMAN, 2015; SAMHSA, 2014).

A articulação entre prevenção do assédio e promoção da saúde mental constitui igualmente uma das principais virtudes da política. Ao integrar seus mecanismos à estrutura institucional de atenção psicossocial e aos protocolos de prevenção da violência autoprovocada já existentes na Corporação, a Portaria demonstra compreensão de que experiências de humilhação, perseguição, discriminação e exclusão podem atuar como fatores agravantes do

sofrimento psicológico e potencializar vulnerabilidades relacionadas ao adoecimento mental e ao comportamento suicida. Essa integração aproxima a PMAM das experiências internacionais mais recentes voltadas à promoção do bem-estar policial e à prevenção dos riscos psicossociais (IACP, 2020; VIOLANTI *et al.*, 2017).

Outro elemento de destaque refere-se à criação da CPEA, responsável pelo monitoramento da política, produção de diagnósticos organizacionais, formulação de recomendações e desenvolvimento de ações preventivas. A existência de uma instância permanente de governança fortalece a sustentabilidade institucional da política e reduz o risco de que suas ações permaneçam dependentes de iniciativas isoladas ou conjunturais. Sob a ótica da governança pública, a CPEA constitui importante mecanismo de coordenação, monitoramento e produção de conhecimento institucional (OECD, 2021; SECCHI, 2021).

Apesar dessas potencialidades, a análise realizada também evidencia limitações estruturais que podem influenciar a efetividade da política no médio e longo prazo. A principal delas refere-se à ausência de indicadores objetivos de desempenho e de mecanismos sistemáticos de avaliação de impacto. Embora a Portaria preveja monitoramento, produção de relatórios e revisão periódica da política, não estabelece métricas capazes de mensurar, de forma objetiva, a evolução dos resultados alcançados. A inexistência de indicadores relacionados ao tempo de resposta institucional, à satisfação dos usuários, à efetividade das medidas protetivas, à reincidência de ocorrências ou à evolução do clima organizacional limita a capacidade da Corporação de avaliar empiricamente o desempenho da política e identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Outra limitação refere-se à inexistência de mecanismos formais de avaliação externa. Embora a governança interna seja elemento essencial para implementação da política, experiências nacionais e internacionais demonstram que avaliações independentes contribuem para ampliar a transparência, reduzir vieses institucionais e fortalecer a credibilidade das iniciativas voltadas ao enfrentamento da violência organizacional. A ausência de participação sistemática de instituições acadêmicas, órgãos de controle ou especialistas externos pode restringir a identificação de fragilidades decorrentes da naturalização de determinadas práticas organizacionais.

A qualificação contínua dos profissionais responsáveis pela implementação da política também representa desafio significativo. Temas como assédio moral organizacional, sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, escuta qualificada, prevenção do suicídio,

diversidade e gestão de conflitos exigem conhecimentos técnicos específicos e atualização permanente. Sem investimentos contínuos em formação, existe o risco de interpretações reducionistas dos fenômenos enfrentados pela política ou de aplicação inconsistente de seus instrumentos.

A confiança nos canais institucionais de denúncia constitui igualmente variável crítica para o sucesso da política. A literatura demonstra que o medo de retaliações, estigmatização ou prejuízos à carreira permanece entre os principais fatores associados à subnotificação de situações de violência organizacional em instituições hierarquizadas (HIRIGOYEN, 2002; MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008). Nesse sentido, a consolidação da política dependerá não apenas da existência formal dos mecanismos de proteção previstos na Portaria, mas da percepção concreta de segurança institucional por parte dos profissionais.

Diante dessas constatações, algumas recomendações podem contribuir para o fortalecimento da política. A primeira consiste na criação de um sistema institucional de indicadores que permita monitorar acolhimentos realizados, denúncias recebidas, tempo médio de resposta, encaminhamentos em saúde, medidas protetivas adotadas, reincidência de ocorrências e percepção dos usuários sobre os mecanismos disponibilizados. Recomenda-se igualmente a realização periódica de pesquisas de clima organizacional e de avaliação dos riscos psicossociais, capazes de identificar fatores estruturais associados ao sofrimento ocupacional e ao assédio moral organizacional.

Também se mostra estratégico fortalecer os programas de capacitação continuada destinados a comandantes, gestores e profissionais diretamente envolvidos na implementação da política, abrangendo conteúdos relacionados à liderança saudável, saúde mental ocupacional, gestão de conflitos, diversidade, prevenção do suicídio e proteção contra retaliações. Outra medida relevante consiste em ampliar a participação dos integrantes da Corporação nos processos de avaliação e aperfeiçoamento da política, fortalecendo sua legitimidade e aderência às necessidades concretas do efetivo.

Por fim, recomenda-se a elaboração de relatórios anuais consolidados de monitoramento, bem como o estabelecimento de parcerias permanentes com universidades, centros de pesquisa, organismos especializados em saúde mental e instituições de direitos humanos. Essas iniciativas podem favorecer a produção de conhecimento científico, a avaliação independente das ações desenvolvidas e a incorporação contínua de boas práticas nacionais e internacionais. Em síntese, a Portaria nº 001/2025-PMAM apresenta elevado grau de maturidade normativa e institucional,

distinguindo-se por integrar prevenção do assédio, promoção da saúde mental, acolhimento, monitoramento e governança organizacional em uma única política pública institucional. Embora existam desafios relacionados à avaliação de efetividade, produção de indicadores e fortalecimento das capacidades institucionais, os resultados da presente análise indicam que a iniciativa possui potencial para consolidar-se como referência nacional em governança da saúde mental policial e prevenção das violências organizacionais no âmbito da segurança pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo corresponde à etapa final da agenda investigativa dedicada à análise da Portaria nº 001/2025/CMT G/PMAM. Diferentemente dos estudos anteriores, que examinaram os fundamentos normativos e conceituais da política institucional, esta investigação concentrou-se nos mecanismos de implementação, monitoramento, acolhimento, responsabilização e promoção da saúde mental previstos pela norma.

O objetivo proposto foi alcançado, uma vez que a análise dos dispositivos examinados permitiu identificar uma estrutura institucional abrangente, orientada à proteção da dignidade humana, à prevenção da violência organizacional e à gestão dos riscos psicossociais no ambiente policial.

Os resultados demonstraram que a Portaria ultrapassa modelos tradicionais centrados exclusivamente na responsabilização disciplinar, incorporando mecanismos de acolhimento, escuta qualificada, avaliação de risco, proteção contra retaliações, monitoramento institucional e integração com as políticas de saúde mental da Corporação. Destacam-se, ainda, a criação da Comissão Permanente de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual, a adoção de instrumentos operacionais padronizados e a articulação entre prevenção do assédio e promoção do bem-estar policial.

A hipótese inicialmente formulada foi confirmada. A política apresenta significativo alinhamento com os referenciais contemporâneos de governança da saúde mental ocupacional, prevenção dos riscos psicossociais e gestão baseada em evidências. Todavia, sua efetividade dependerá da consolidação de indicadores de desempenho, da qualificação contínua dos profissionais envolvidos, da produção sistemática de dados institucionais e do fortalecimento dos mecanismos de avaliação e monitoramento.

Conclui-se que a Portaria nº 001/2025-PMAM representa uma iniciativa institucional inovadora no contexto da segurança pública brasileira, ao integrar prevenção do assédio,

proteção psicossocial, saúde mental e governança organizacional em uma única política institucional. Embora existam desafios relacionados à avaliação de impacto e à mensuração dos resultados produzidos, a experiência analisada apresenta potencial para servir como referência para outras organizações policiais interessadas na construção de ambientes de trabalho mais seguros, saudáveis e compatíveis com a proteção da dignidade humana.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, José Antônio Peres; MELLO, Luiz Eduardo Gunther de (org.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública.** Curitiba: Kairós, 2018.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina.** 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, Bingley, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. Disponível em: https://doi.org/ 10.3316/QRJ0902027. Acesso em: 21 mar. 2026.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006. Disponível em: https://doi.org/ 10.1016/j.leaqua.2006.10.004. Acesso em: 21 mar. 2026.

CANADIAN INSTITUTE FOR PUBLIC SAFETY RESEARCH AND TREATMENT (CIPRST). **National Action Plan on Post-Traumatic Stress Injuries: Supporting Canada's Public Safety Personnel.** Regina: University of Regina, 2019.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean *et al.* (org.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

COLQUITT, Jason A.; LEPINE, Jeffery A.; WESSON, Michael J. **Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace.** 3. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In: **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 1991. p. 163-163.

FERREIRA JUNIOR, E. I.; MINORI JÚNIOR, A. Y.; FERREIRA, A. K. S. A pedagogia da humilhação: assédio moral como prática formativa na Polícia Militar do Amazonas. **Veredas do Direito,** v. 23, p. e235770, 2026. Disponível em: https://doi.org/ 10.18623/rvd.v23.5770. Acesso em: 21 mar. 2026.

FERREIRA JUNIOR, E. I.; OLIVEIRA TAVARES, M. M.; SILVA CURSINO, A. M. da. A máquina de produzir silêncio: estresse, estigma e adoecimento nas corporações policiais 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: 30 mar. 2026.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral: gestão por humilhação. **Curitiba: Juruá**, 2018.

HERMAN, Judith Lewis. **Trauma e recuperação: as consequências da violência, do abuso doméstico ao terror político.** 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Tradução de Rejane Janowitzer. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HONNETH, A. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais.** São Paulo: Editora 34, 2003.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Psychosocial risks and mental health at work**. Geneva: International Labour Organization, 2022.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CHIEFS OF POLICE (IACP). **Officer Safety and Wellness Strategy**. Alexandria: International Association of Chiefs of Police, 2020.

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário.** São Paulo: Hucitec, 1989.

LOTTA, Gabriela (org.). **Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: ENAP, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de; CONSTANTINO, Patrícia (org.). **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.7476/9788575413395. Acesso em: 15 mar. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Government at a Glance 2021**. Paris: OECD Publishing, 2021.

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. **Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland.** 3. ed. Berkeley: University of California Press, 1984.

SABATIER, Paul A. **Theories of the policy process**. 2. ed. Boulder: Westview Press, 2007.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

SOUZA, J. C. P. de *et al.* As violências nas estratégias de virilização e banalização do assédio moral no Exército Brasileiro**. Boletim de Conjuntura (BOCA),** v. 24, n. 71, p. 239–256, 2025. Disponível em: http://doi.org.br/10.5281/zenodo.18038343. Acesso em: 30 mar. 2026.

SUBSTANCE ABUSE AND MENTAL HEALTH SERVICES ADMINISTRATION (SAMHSA). **SAMHSA's Concept of Trauma and Guidance for a Trauma-Informed Approach**. Rockville: U.S. Department of Health and Human Services, 2014.

VIOLANTI, John M. et al. Police stressors and health: a state-of-the-art review. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management,** Bingley, v. 40, n. 4, p. 642-656, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097. Acesso em: 15 mar. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **World mental health report: transforming mental health for all.** Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338. Acesso em: 15 mar. 2026.