

ASSÉDIO MORAL OU ASSÉDIO MURAL?

Nuno Gonçalves ⁽¹⁾

Não pretendem estas linhas mais que o desafio e a provocação desmobilizadora de um confortável imobilismo e situacionismo. Assistimos há alguns anos à preocupação mundial e crescente com o Assédio Moral, seja qual for a expressão preferida pelo orador, investigador ou palestrante. Seguro é todos se debruçarem sobre uma questão que afecta as relações interpessoais, independentemente da orientação do vector hierárquico e do modo como o Assédio Moral é executado.

O busílis é um fenómeno de agressão, de carácter marcadamente psicológico, cujos reflexos imediatos, na pessoa, interferem nas condições, capacidades e estado geral do trabalhador afectando a sua capacidade quantitativa e qualitativa laboral. A preocupação relativa ao Assédio Moral emerge precisamente pelos seus efeitos nefastos na eficiência organizacional. Lemos, assistimos a eventos, participamos e reflectimos em discussões relativas ao Assédio Moral. Onde? No TRABALHO. Porquê? Porque é um custo, uma perturbação do curso eficiente da organização e um factor prejudicial ao rendimento, receita e retorno. Estamos perante uma abordagem redutora do Assédio Moral.

Este fenómeno não é um *handicap* do trabalhador. É a empresa que deve zelar pelo seu "equipamento humano" com a mesma determinação e economia de gestão e manutenção votada aos restantes recursos da instituição. A variável humana é uma dimensão dos factores "ecossistema empresarial" que afectam as condições de operação de uma empresa. A qualidade das condições humanas deve ser controlada, promovida e quantificada, dado os trabalhadores serem recursos produtivos. O mau clima social, interpessoal e de posto resulta no aumento das cargas de stresse laboral desencadeando queixas com expressão física e clínica que se constituem, frequentemente, em quadros de doença crónica - profissional ou não, bastas vezes incapacitante e decorrente da expressão somática de stresse

psicológico com origem no local de trabalho. O carácter epidémico de certas afecções psicossomáticas interfere na produtividade dado o absentismo resultante, ainda que a pessoa se apresente no local de trabalho e ocupe o seu posto. Alguns dos aspectos que podem, contextualizados e devidamente analisados, revelar a emergência de problemas são o acréscimo de queixas de saúde e o eventual aumento do consumo de consultas médicas, a assiduidade, a pontualidade, as alterações na qualidade e quantidade do desempenho, as presenças, o agravamento da taxa de sinistralidade no trabalho, com ou sem expressão clínica e/ou patrimonial.

A preocupação recente com este novo problema, mais uma vez, tem o centro em aspectos organizacionais, económica e financeiramente quantificados, sendo a consideração quanto ao trabalhador focada nos seus aspectos produtivos, ignorando as dimensões pessoal, social e psicológica. O trabalhador, sendo uma pessoa, é um continente bem mais vasto que integra todas as dinâmicas bio-psico-sociais há décadas referidas pela OMS como dimensões a considerar e a monitorizar para assegurar a saúde. A intervenção no combate ao Assédio Moral para controlar "ruídos" na produtividade, sem ter em conta a pessoa, será higiénica mas constrói uma barreira à volta da pessoa, excluindo outros factores e dinâmicas que movem e mobilizam o, agora sim, trabalhador.

Em Portugal a percepção do Assédio Moral é difícil, sendo uma sociedade onde a cultura do patronato é forte e onde a gestão de pessoal é cunhada na gestão emocional e emergente. Acredita-se, como bastante, a resolução das situações problemáticas através da intervenção directa e pessoal do responsável pelo trabalhador. Muitas vezes se apela aos aspectos afectivos, puxando a emoção e referindo os vínculos pessoais, gerando alguma promiscuidade e amalgamação psicológica, obstáculo à resolução dos factores geradores da perturbação. Nas sociedades em que a cultura económica é marcadamente empresarial procura-se integrar a prevenção do Assédio Moral nas políticas de gestão dos recursos humanos. Busca-se, desta forma, aumentar a produtividade do trabalhador, aumentar a receita, melhorar a eficiência, reduzir o desperdício e garantir a optimização, a excelência e a qualidade no desempenho global da organização.

Aqui, a óptica é de evolução constante, integrada, envolvendo todos os agentes produtivos a traçar e a percorrer o traçado definido para a organização. O panorama não é paradisíaco em nenhum país nem em nenhum sector. Há muito que ponderar, que projectar, ensaiar e realizar. Vale pela garantia do retorno, substancial em termos de empresa pelos benefícios de gestão e exploração, assim como pela melhoria das condições e do estado geral dos seus recursos humanos. Lembremos que a ainda há pouco quase obscena preocupação com o controlo de desperdícios se veio a revelar, em casos até bem badalados, numa mais-valia empresarial, aumentando a eficiência na gestão dos recursos e dos desperdícios e, nalguns casos, numa nova frente de negócios. Proponho que se reflecta se será mais seguro e sustentável uma política de combate ao Assédio Moral com a preocupação centrada na pessoa, recolhendo a organização os benefícios de uma intervenção global e integrada, que, em oposição, uma política que intervém no controlo do Assédio Moral para controlo de custos secundarizando a pessoa que será apenas um beneficiário residual. A intervenção interesseira e utilitária na correcção do Assédio Moral, ao invés de abrir uma porta de diálogo poderá, então, constituir-se em mais um óbice à relação e resultar num Assédio Moral. E as pessoas percebem.

O Assédio Moral como Motor Comportamental

Os recursos da empresa enfermam de uma dose de dupla responsabilidade. A mais óbvia, patrimonial, decorre da boa conservação e optimização do uso, conservação e manutenção dos recursos e equipamentos. A segunda, cujo valor e importância envolve a responsabilidade solidária, decorre do respeito e conservação desse mesmo património, seja ele material ou humano, numa perspectiva da garantia dos postos de trabalho. O que afecte a viabilidade da organização está a comprometer postos de trabalho que se reflectem a uma escala supra individual dado as famílias do trabalhador perderem, igualmente um posto de trabalho e, se quisermos ser exaustivos, num efeito de cascata, de todos os que directa ou indirectamente estão envolvidos nessa rede de interdependência de relações económicas.

O desempenho de um trabalhador resulta no benefício da empresa, no cliente externo, vulgo cliente “tout court”, e no cliente interno encarnado nos outros trabalhadores e colaboradores da organização. Qualquer fenómeno que afecte a

organização, afecta o colectivo e, em casos extremos, pode colocar em risco o trabalho de todos os que na organização encontram o seu espaço de produção. Paradoxalmente não é vulgar encontrar nas organizações o mesmo grau de vigilância e cuidado com as pessoas que a mesma dedica aos seus equipamentos e máquinas. Há a percepção rigorosa dos custos e prejuízos do mau funcionamento, da desafinação ou imobilização de uma máquina ou equipamento. Todos estamos familiarizados com os contratos de manutenção, com a constituição de reservas para a actualização ou substituição dos equipamentos, do respeito pelas instruções e condições de uso dos mesmos. Ao invés ser-nos-á difícil referir que organizações nossas conhecidas que revelem semelhante cuidado e preocupação, já não digo espontânea, com o seu capital humano.

As relações interpessoais, por si, já são suficientemente melindrosas e difíceis. Dispensam bem qualquer ruído e atrito. O ambiente social da organização ressentem-se dos silêncios, dos pudores, das reservas e receios que as dificuldades comunicacionais possam criar. As práticas que configuram o assédio moral têm um impacto muito mais massivo e violento nos que lhe estão sujeitos e os seus efeitos na eficiência e produtividade da organização, apesar de serem essencialmente invisíveis, podem ter consequências muito pesadas quer no curto quer no longo termo.

A prática de Assédio Moral, ou prática equiparável, pode afectar a organização de diversas formas, mais ou menos óbvias, mais ou menos evidentes, mais ou menos colectivas. O ambiente social é uma das primeiras dimensões a ser perturbadas. O efeito imediato no sujeito é o comportamento defensivo e de evicção. As suas energias e capacidades mobilizam-se para a salvaguarda da sua integridade e para evitar ficar ou criar condições que possam fundamentar a perpetuação da agressão. O presentismo pode ser uma estratégia. Paralelamente verifica-se o decréscimo da qualidade do desempenho por perda de confiança, receio, dificuldades de concentração, insuficiência de clareza nas indicações para a execução da tarefa.

Paralelamente à perda de qualidade, diminui a quantidade por perda de motivação, aumento da taxa de erros e outros fenómenos como a lentidão, a insegurança quanto ao trabalho e a sua conformidade como o solicitado. A

percepção geral do risco de ser sujeito ao Assédio Moral provoca retraimento e o recurso a práticas defensivas como a subalternização excessiva como forma de fugir à delegação de competências ou de responsabilidades. Os métodos e o trabalho não é aperfeiçoado nem soa corrigidos os erros e/ou as falhas. A ausência do trabalhador pode manifestar-se sob a forma de presentismo, de perda de pontualidade, de absentismo.

O aumento das perturbações de índole psicossomática abre um quadro de legitimidade de queixas simbólicas que, por se constituírem como doença, permitem então um quadro de manifestações de autoprotecção eficaz contra mais agressões ou sobrecargas. A longo prazo estes fenómenos adquirem cronicidade e constituem-se em doenças com diferentes graus de gravidade e até de limitação física e psicológica. À doença crónica podemos contrapor os episódios agudos. A pessoa sujeita ao Assédio Moral fica susceptível a consequências emocionais mais imediatas. A perturbação psicoafectiva subsequente gera alterações profundas no humor da pessoa. A angústia paralisante acompanhada de crises incontroláveis de choro, crises de hiperventilação, algias das mais diversas, ataques de pânico, fobia social, hiperemotividade e até comportamentos exuberantes são fenómenos recorrentes e que acompanham a quebra da produtividade da pessoa perturbada e, frequentemente, de todos os que lidam com ela de forma mais directa.

Outra manifestação frequente, bem conhecida das seguradoras, dá pelo nome de sinistrose que é característico de certas pessoas que se envolvem recorrentemente em acidentes, pequenos ou grandes, inconsequentes ou graves, sem danos pessoais ou implicando a morte do sujeito. As más práticas comportamentais podem desencadear reacções afectivas com manifestações emocionais intensas que, não possuindo escape comportamental ou relacional, se traduzem em comportamentos impulsivos sem qualquer ressalva de segurança, tanto mais graves quanto mais fácil for o acesso a equipamentos ou máquinas, como por exemplo automóveis, passíveis de causar sinistralidade grave. Freud, no estudo destes fenómenos afectivos, contrapunha o instinto de Morte ao instinto de Vida. A pulsão de morte visava a extinção da emoção negativa e agressiva, dirigindo contra si a violência contida quando incapaz de a dirigir contra a situação ansiogénica.

O Assédio Moral como Indutor Comportamental

Os recursos da empresa enfermam de uma dose de dupla responsabilidade. A mais óbvia, patrimonial, decorre da boa conservação e optimização do uso, conservação e manutenção dos recursos e equipamentos. A segunda, cujo valor e importância envolve a responsabilidade solidária, decorre do respeito e conservação desse mesmo património, seja ele material ou humano, numa perspectiva da garantia dos postos de trabalho.

O que afecte a viabilidade da organização está a comprometer postos de trabalho que se reflectem a uma escala supra individual dado as famílias do trabalhador perderem, igualmente um posto de trabalho e, se quisermos ser exaustivos, num efeito de cascata, de todos os que directa ou indirectamente estão envolvidos nessa rede de interdependência de relações económicas.

O desempenho de um trabalhador resulta no benefício da empresa, no cliente externo, vulgo cliente “tout court”, e no cliente interno encarnado nos outros trabalhadores e colaboradores da organização. Qualquer fenómeno que afecte a organização, afecta o colectivo e, em casos extremos, pode colocar em risco o trabalho de todos os que na organização encontram o seu espaço de produção. Paradoxalmente não é vulgar encontrar nas organizações o mesmo grau de vigilância e cuidado com as pessoas que a mesma dedica aos seus equipamentos e máquinas.

Há a percepção rigorosa dos custos e prejuízos do mau funcionamento, da desafinação ou imobilização de uma máquina ou equipamento. Todos estamos familiarizados com os contratos de manutenção, com a constituição de reservas para a actualização ou substituição dos equipamentos, do respeito pelas instruções e condições de uso dos mesmos. Ao invés ser-nos-á difícil referir organizações nossas conhecidas que revelem semelhante cuidado e preocupação, já não digo de forma espontânea, com o seu capital humano, disponibilizando os recursos e assistência adequados às necessidades e características humanas para, ao menos,

proteger o investimento e os encargos afectados ao capital humano. As relações interpessoais, por si, já são suficientemente melindrosas e difíceis. Dispensam bem qualquer ruído e atrito. O ambiente social da organização ressenha-se dos silêncios, dos pudores, das reservas, dos atritos, das incompatibilidades, das antipatias, das incompreensões, das acrimónias, das intolerâncias e receios e outras alegadas razões que grassam, desnecessárias, e que alegadas dificuldades comunicacionais e a disposição individual justificam, agravam e perpetuam.

As práticas que configuram o Assédio Moral têm um impacto muito mais massivo e violento nos que lhe estão sujeitos e os seus efeitos na eficiência e produtividade da organização, apesar de serem essencialmente invisíveis, podem ter consequências muito pesadas quer no curto quer no longo termo, tanto no património como no capital humano. A prática de Assédio Moral, ou prática equiparável, pode afectar a organização de diversas formas, mais ou menos óbvias, mais ou menos evidentes, mais ou menos colectivas, nomeadamente com custos ao nível da receita de acordo com o perfilamento do mercado, antecipável face à emergência da responsabilidade social no mundo empresarial e organizacional. O ambiente social é uma das primeiras dimensões a ser perturbadas.

O efeito imediato no sujeito é o comportamento defensivo e de evicção. As suas energias e capacidades mobilizam-se para a salvaguarda da sua integridade e para evitar ficar ou criar condições que possam fundamentar a perpetuação da agressão. O presentismo pode ser uma estratégia, consome tempo e não gera riqueza para a organização nem para o trabalhador que vegeta e só à custa da ruminação ou da geração de sentimentos antagónicos consegue defender e perpetuar este comportamento vazio. Atente-se que esta reacção não esgota o leque de práticas lesivas por parte dos afectados pelo Assédio Moral, seja o sujeito à agressão sejam as testemunhas.

O prejuízo decorrente da retracção defensiva pode surgir a partir da adopção de comportamentos intencionais mas imperceptíveis de retaliação, sem que seja posto em risco o desempenho profissional, optando-se pela omissão, pela desresponsabilização, pela desvinculação, como forma de reduzir o campo de risco. A percepção da recuperação do domínio da situação por parte dos que presenciaram o Assédio Moral e procuram subtrair-se-lhe, traz como benefício secundário a

preservação da auto-estima, a recuperação do amor-próprio, salvaguardando a pessoa das sensações de impotência e de incapacidade de agir em situação. Paralelamente verifica-se o decréscimo da qualidade do desempenho por perda de confiança, receio, dificuldades de concentração, compreensão insuficiente ou deturpada das indicações para a execução da tarefa, conduzindo ao desperdício de recursos humanos e materiais. Subsequente à perda de qualidade, diminui a quantidade por perda de motivação, aumento da taxa de erros e outros fenómenos como a lentidão, a insegurança quanto ao trabalho e a sua conformidade como o solicitado.

A percepção geral do risco de ser sujeito ao Assédio Moral provoca retraimento e o recurso a práticas defensivas como a subalternização excessiva como forma de fugir à delegação de competências ou de responsabilidades. Os métodos e o trabalho não são aperfeiçoados nem são corrigidos os erros e/ou as falhas. Além do presentismo a ausência do trabalhador pode manifestar-se sob a forma de falta de pontualidade, de absentismo, de indisponibilidade, de desresponsabilização e de resistência. Amiúde, o agressor assume uma atitude paternalista, justificando deste modo os seus comportamentos e atitudes desajustados e violentos, arrogando-se detentor da razão ou de razões justificativas dos seus actos, subalternizando ou diminuindo os seus colaboradores, quer individual, quer colectivamente.

Concomitante, o aumento das perturbações de índole psicossomática abre um quadro de legitimidade de queixas simbólicas que, por se constituírem como doença, permitem então um quadro de manifestações de autoprotecção eficaz, por subtracção, contra mais agressões ou sobrecargas. A longo prazo estes fenómenos adquirem cronicidade e plasam-se em doenças com diferentes graus de gravidade e até de limitação física e psicológica. À doença crónica podemos contrapor os episódios agudos.

A pessoa sujeita ao Assédio Moral fica susceptível a consequências emocionais mais imediatas. A perturbação psicoafectiva subsequente gera alterações profundas no humor da pessoa, na relação com o seu círculo de apoio social, na afectação das suas capacidades mentais e no desempenho psicomotor. A angústia paralisante acompanhada de crises incontrolláveis de choro, crises de

hiperventilação, algias das mais diversas, ataques de pânico, fobia social, hiperemotividade e até comportamentos exuberantes são fenómenos recorrentes e que acompanham a quebra da produtividade da pessoa perturbada e, frequentemente, de todos os que lidam com ela de forma mais directa.

O comportamento diametralmente oposto pode expressar-se sob a forma de actos extremos, frequentemente subsequentes as conflitos ou agressões no âmbito do Assédio Moral e que geram riscos significativos, tanto para o próprio como para terceiros, traduzindo-se, no limite, em actos impulsivos, mesmo suicidários, como forma de extravase de doses elevadas de angústia, cuja gravidade está bem patente em acidentes de trabalho ou de viação, por abstracção, falta de concentração ou mesmo por condutas auto-agressivas e/ou autodestrutivas, mesmo suicidas.

As seguradoras conhecem bem a síndrome designada por sinistrose, fenómeno característico de certas pessoas que se envolvem recorrentemente em acidentes, pequenos, grandes, inconsequentes, graves, sem danos pessoais/patrimoniais, implicando no limite, a morte do sujeito e/ou de terceiros, ou a perda do bem sinistrado, que alimentam suspeitas às seguradoras certos acidentes de viação sem razão que os explique salvo o descuido irresponsável ou uma conduta suicida/assassina.

As más práticas comportamentais podem desencadear reacções afectivas com manifestações emocionais intensas. Não havendo escape comportamental ou relacional, acabam por traduzir-se em comportamentos impulsivos, cegos por descarga emocional massiva, em que o “ráptus emocional” obsta à contenção ou a qualquer ressalva de segurança. Estes episódios serão tanto mais graves quanto mais fácil for o acesso a equipamentos ou máquinas passíveis de causar sinistralidade grave. Freud, no estudo destes fenómenos afectivos, contrapunha o instinto de Morte ao instinto de Vida. A pulsão de morte visava a extinção da emoção negativa e agressiva, dirigindo contra si a violência contida quando incapaz de a dirigir contra a situação ansiogénica.

Em circunstâncias marcadas pelo sofrimento psicológico é comum emergirem as depressões reactivas passíveis de conduzir a vítima a pensamentos, mesmo actos, suicidas, dado a depressão corresponder à falência da gestão da

agressão, passando a pessoa a dirigir contra si própria a agressividade que não conseguiu dirigir contra o agressor. Atribuindo essa incapacidade como uma falta de coragem ou de capacidade de lidar com as situações, o sujeito intensifica os sentimentos de desvalia e a agressão auto dirigida. Tecnicamente estes mecanismos mentais atentatórios contra a integridade individual correspondem a um desejo desesperado, consciente ou não, de fuga ou de anulação dos sentimentos de angústia e de dor.

A organização, empresa, instituição, grupo, qualquer que seja a sua natureza, identidade e função é constituída por pessoas que estabelecem laços, constroem cultura, geram riqueza, agem em conformes e sintonizados para realizar os objectivos e ter sucesso nos seus projectos, pessoais, colectivos e organizacionais.

O Assédio Moral é uma infecção que enfraquece este organismo, matando os seus tecidos, asfixiando e estrangulando a organização ao criar bloqueios de vários tipos aos mais diversos níveis. Frequentemente o Assédio Moral surge como estratégia prepotente e pesporrente de ocultação de insuficiência de qualidades ou de qualificações para um posto, como lógica de poder e intuídos manipuladores, elegendo como alvo um qualquer bode expiatório que, por contraste falso e induzido, serve para legitimar a conduta agressiva.

Assente numa lógica de alianças, aparentes ou de conveniência, o Assédio Moral, distorce a lisura e correcção nas relações profissionais, instalando estratégias colectivas espontâneas não conciliadas de defesa e evicção das situações de risco, reais ou hipotéticas, conduzindo à prática dos actos laborais que dêem total garantia de segurança. As empresas vão-se afastando gradualmente do modelo do patronato tradicional. No entanto o peso cultural deste perpetua-o, entranhado, no tecido empresarial, sendo comum assistir aos seus vícios de forma perpetrados por técnicos qualificados a exercer em multinacionais.

Urge corrigir esta matriz corrompida das relações interpessoais em ambiente laboral. Há que garantir que quem trabalha se preocupe e invista apenas no trabalho e que o espaço laboral facilite o bom desempenho sem preocupações parasitas e perniciosas, estranhas aos objectivos da empresa. Estabelecer padrões de boas

práticas e de bom ambiente social e interpessoal exige trabalho e pessoas disponíveis para observar, avaliar e identificar a saúde e qualidade do capital humano, detectando e identificando as “avarias” e disfuncionalidades, intervindo na sua prevenção e corrigindo-as, mantendo sempre que possível uma postura pedagógica pois o interesse da organização é manter a boa saúde relacional e evitar qualquer fonte de ruído e/ou perturbação. Tenhamos presente que a segurança no trabalho manifesta-se de vários modos e que reverte para benefício colectivo e da organização a concentração no trabalho sem que esta seja perturbada ou desviada por factores que lhe são estranhos e prejudiciais. A empresa ideal, para trabalhar e lucrar, é aquela em que o melhor cliente é o cliente interno, aliás, a melhor publicidade é feita por clientes satisfeitos.

O Assédio Moral, Responsabilidade Social, Qualidade e Mercado.

O mundo actual é complexo e as teias que o tecem são caprichosas. O indispensável ou defensável de ontem pode ofender as consciências e as sensibilidades presentes, constituir até crime. O presente é irónico. Assistimos a preocupações, legítimas, humanas e desejáveis com o ambiente, as monoculturas, a perda da biodiversidade, os OGM, os agroquímicos, a eutrofização, a sombra da biocaquéxia devido às secas e à indisponibilidade de recursos básicos como é o caso do risco de escassez alimentar consequente à sanha dos biocombustíveis, as barreiras ecológicas criadas pelas grandes obras de engenharia, o legado ambiental às gerações futuras, a crueldade com os animais sujeitos a testes farmacológicos ou cosméticos, a qualidade de vida e ambiental dos animais destinados à alimentação humana. Hoje somos mais Humanos e mais evoluídos. Podemos alegar que o mundo está perdido, que só há desgraças. Será? Ou estaremos mais atentos, mais sensíveis, mais conscientes? A metralha informativa selecciona as munições com maior impacto na opinião pública e na emoção privada. Alguns média, autêntico arrastão da desgraça, criam a convicção de um Mundo à beira do Apocalipse numa época em que se desfazem gigantes com escândalos comezinhos, em que a política e os mercados palpitam e clinam ao ritmo dos estudos de opinião e das suas

tendências. Vivemos numa época a seu tempo grandiosa pelo gigantismo das nossas aspirações e realizações e ao mesmo tempo miserável pela forma como se justificam os meios para fins que não são forçosamente os comuns. Assistimos à gratuidade de gestos que nada mais realizam que a manifestação avulsa, desnecessária e prepotente de poder obtuso.

O desvario das práticas e a incomensurabilidade dos sucessos remete para o vórtice do progresso que marcou o início da Revolução Industrial, época que produziu as suas vítimas, que hoje seriam os higiénicos “Danos Colaterais”, que à luz da percepção presente consideramos perdas gratuitas, desnecessárias e sem significado ou utilidade para a Humanidade.

Como reagiria o mercado caso as condições industriais ocidentais replicassem no presente as do passado? Qual seria o comportamento do consumidor conhecedor da desumanidade envolvida na produção do seu bem de consumo noutras épocas e, ainda, noutras regiões? E como reagiria a concorrência pautada por princípios humanitários perante a deslealdade de congéneres que atiravam às malvas quaisquer princípios éticos e de dignidade Humana? Ou seja, como reagimos face às perdas socioeconómicas devidas à concorrência distorcida pela assimetria de condições de produção nos mercados emergentes? Curiosamente podemos verificar a preocupação com múltiplas variáveis envolvidas na extracção, produção, distribuição e consumo das quais excluimos os limiares de resistência e de conforto humanos com as excepções, que são isso mesmo, da condenação irreflectida do trabalho infantil que não distingue o desumano que explora e destrói do integrador que insere a criança na unidade familiar e comunitária.

Temos a tendência para nos fixarmos no detalhe, discorrer infinitamente sobre a excepção e abstrairmo-nos da regra, do eminente, do habitual, da rotina perniciosa. Sabemos que a produção a preços baixos sacrifica a qualidade e nem sempre um preço baixo custa barato. A qualidade ausente no produto não se cinge a este. A qualidade de vida do trabalhador, da comunidade a que pertence e, no vértice, a qualidade de vida do próprio consumidor, ele próprio mão-de-obra, são afectadas. A opção por produtos de baixa qualidade (seja a que nível, ou momento da vida do artefacto ou serviço) arrisca o próprio emprego do comprador que carece

de condições de trabalho ausentes e dispensadas na origem do produto. Estes circunlóquios, ociosos talvez, surgem-me na sequência das reflexões inspiradas pelo Assédio Moral e pela Responsabilidade Social, indissociáveis e impossíveis de ignorar no presente. Uma instituição que se arrogue de qualidade persegue a Qualidade Total.

A qualidade final do produto ou serviço é tributária dos processos, das matérias-primas, da protecção ambiental, do respeito ergonómico numa perspectiva simultaneamente produtiva e sanitária. Considera quaisquer outros factores que intervenham na produção como passíveis de receber a mesma atenção que aqueles que já integram a lista de variáveis identificadas no processo produtivo. E a Pessoa? Assistimos aos mesmos cuidados na adaptação da linha de produção ao trabalhador, considerando todos os factores humanos para lá dos físicos e cognitivos?

A qualidade de um serviço ou produto só o é se aquela estiver presente em todos os momentos, processos e participantes no processo. As pessoas são os recursos mais plásticos das empresas. Simultaneamente cada uma possui a sua própria rede de contactos sociais sendo veículos de informação ou mesmo líderes de opinião. Assim como uma imagem positiva veiculada pelos canais habituais de promoção, desde a apresentação, embalagem ou texto até aos grandes suportes publicitários, adere à empresa servindo como atestado de qualidade dos seus produtos, também a imagem, passiva ou activa, emitida pelos trabalhadores e colaboradores de uma instituição gera uma imagem da mesma. Assediar moralmente tem um efeito amplificador sendo o local onde é cometida a ofensa apenas o vértice do cone amplificador.

A construção das instituições é realizada pelos que nela laboram. A solidez da construção depende da qualidade dos materiais e mantém-se conservando-os nas melhores condições. Em Portugal as ciências sociais ainda aguardam a sua consagração como ferramentas de gestão dos recursos humanos. Abundam nos serviços de recursos humanos e equivalentes profissionais das mais variadas matrizes com preparação de base marcial, legal ou tecnológica. A capacidade e competência própria de cada um destes profissionais decerto não ficarão empobrecidas se a sua equipa integrar e escutar técnicos de ciências sociais. O

amor à quantificação esconde que esta é frequentemente antecedida pela identificação do fenómeno ou carece de posterior trabalho de detecção e identificação do fenómeno subjacente à perturbação registada. Só então, identificado o factor, fenómeno ou dimensão, é possível investigá-lo, trabalhá-lo, controlá-lo.

A leitura das organizações e a percepção dos fenómenos interpessoais e sociais é uma mais valia para a organização e para quem nela trabalha. Considerar as variáveis humanas num contexto profissional onde se estabelece uma rede de relações e operações interpessoais fluindo na, de e para a empresa permite identificar, caracterizar, intervir mais oportunamente e em tempo útil nas circunstâncias susceptíveis de facilitar a emergência de fenómenos de agressão psicossocial vulgarmente identificados, classificados e integrados no conceito de Assédio Moral.

Estes actos, como já abordámos nos apontamentos anteriores, têm consequências em todo o corpo da instituição sob a forma de retracção das iniciativas do trabalhador, da adopção de comportamentos conservadores e defensivos, de resistência passiva, da opção pelos canais informais de comunicação e poder activos na instituição. A doença é mais um factor, sendo que não é susceptível de redução voluntária. A tipologia de agressões psicológicas em meio profissional não se cinge ao Assédio Moral, que subsume as restantes por uma questão de economia conceptual.

A identificação de variantes e nuances produziu uma emergência de designações, cada uma vagamente associada a um conceito, em que nenhuma sintetiza o fenómeno, competindo ao investigador ou ao técnico escolherem uma em função da sensibilidade pessoal ou da especificidade do estudo. Na verdade sendo o Assédio Moral, tanto na acepção lata quanto na restrita, fácil de reconhecer e, até, de descrever nas suas múltiplas formas, é mais difícil apreender e perspectivar as suas consequências no trabalhador, em particular, nos recursos humanos em termos organizacionais e, em sede última, no mercado. Quantificar o prejuízo, o desperdício decorrentes das perdas, dos ruídos, dos conflitos, das resistências, dos silêncios não é óbvio.

O Assédio Moral é um mau indicador de saúde organizacional e os fenómenos decorrentes não se restringem à organização. Sendo esta um elemento da rede social e económica, integrado e activo, as perturbações que a afectam têm propriedades “gasosas”, extravasando para o exterior onde se disseminam, por exemplo, através da distribuição de um bem ou serviço produzido com sacrifício da qualidade por uma qualquer perturbação ao longo da execução do mesmo, neste caso evidenciável. Estas consequências são evitáveis se a qualidade caracterizar os processos em vigor. Outros “extravases” são menos óbvios, sem possibilidade de rastrear nem de ponderar custos e consequências.

O Assédio Moral é um fenómeno que afecta negativamente a imagem de uma organização por ser associado às más práticas e condutas, instilando a convicção de conivência ou laxismo independentemente de estes se verificarem. A percepção da insuficiência de controle na empresa levanta dúvidas quanto à cadeia de comando, concentração ou difusão de responsabilidade, contaminando a avaliação e imagem dos bens que a mesma oferece, tanto ao nível do controle de qualidade e produção como ao nível dos critérios e exigências quanto às matérias, equipamentos, procedimentos e recursos humanos minando a credibilidade atribuída ao produto final e ao organismo.

O valor Qualidade, sendo objectivável e mensurável, depende da subjectividade perceptiva do mercado, virtude volúvel dada a tendência do consumidor a reagir emotivamente banindo esse serviço ou bem do seu leque de opções e, eventualmente, excluindo-o dos seus hábitos de consumo. A percepção da qualidade já não está associada apenas ao produto final. A própria atitude da organização é um factor a considerar. Uma má atitude, ou mal percebida, não põe em causa apenas a percepção do respeito e as práticas quanto aos valores vigentes. Uma organização que não respeite nem cuide dos seus recursos, ao caso, as pessoas, não é percebida como passível de respeitar os seus clientes, de conservar o ambiente, de cuidar deles. Sendo o próprio consumidor um recurso humano pode rever-se, por simpatia, na situação de trabalhadores de uma organização que seja eticamente negligente.

A Responsabilidade Social é total. Abrange todas as etapas produtivas da empresa assim como as suas consequências e impactos directos e indirectos. O

ambiente, igualmente, é total. Nele identificamos o meio ambiente, habitualmente percebido mentalmente como o ambiente exterior à instituição mas do qual o meio interno é parte integrante e contínua do ambiente total que preenche a própria empresa.

Uma organização socialmente responsável adopta critérios e práticas éticas inconciliáveis com qualquer tipo de violência e de discriminação, seja ela de natureza moral, psicológica, física, sexual, sendo contrária e severa face a qualquer prática ou fenómeno que fira a dignidade e a integridade das pessoas que nela participam.

Antes de rematar a reflexão deste bimestre parece-me sensato discorrer sobre os efeitos nefastos que a difusão de informação não controlável formalmente pode ter. Todos conhecemos os mecanismos de transmissão de opinião. Pessoal e presencial a comunicação verbal reforça o cunho de veracidade da mensagem, especialmente se esta for dada directamente, da boca do envolvido. Tal como o cliente insatisfeito, o trabalhador insatisfeito pode ser um canal poderoso de transmissão de informações prejudiciais à organização, multiplicando os interlocutores na directa proporção do seu desconforto ou indignação. Esse canal pode ser tão só o seu silêncio ou a manifestação de reserva de opinião não respondendo com retorno positivo às solicitações de opinião ou sugestão expressas pelo cliente.

Paralelamente, veicular e expor o seu descontentamento e estado de espírito é contagioso e actua nos restantes membros da equipa “recrutando” entre os indecisos e os influenciáveis e dando a força do número e argumentos aos que sentem a emergência da insatisfação. Estes fenómenos não são estranhos aos que conhecem as técnicas de guerra psicológica. Mais grave.

A pessoa afectada directa ou indirectamente pelo Assédio Moral é passível de se tornar um veículo activo e dinâmico na passagem para o mercado de informações reservadas ou que afectem a imagem da instituição. Não conseguindo apresentar o seu caso internamente, constitui todos aqueles com quem contacta o seu livro de reclamações, acrescentando à indiscrição e à credibilidade de pessoa sujeita a más práticas o facto de pertencer à organização, conhecendo-a melhor que

o interlocutor. A própria interacção com o “meio ambiente” pode passar uma imagem negativa por omissão, desleixo, apatia, indiferença. O contacto com o cliente pode veicular a percepção de indolência, irresponsabilidade, incómodo mesmo de hostilidade o que gera percepções e conclusões quanto à organização. Recordemos que o organismo é um poder.

Tenhamos presente que a informação é outro poder. Reconhecemos que o organismo e a informação constituem sedes de poder. Igualmente a opinião detém poder podendo deslocar o eixo em que o mesmo assenta, redistribuir as cartas lançadas, mudando as mãos. Raramente nos ocorre a velocidade com que as notícias se propagam.

As empresas que recorrem à divulgação directa dos seus produtos conhecem bem a rapidez com circula a informação, a malha fina e a distância que ela percorre. As más mensagens são ainda as mais eficazes nestes aspectos. Assim como um cliente insatisfeito se constitui um pregão, também um trabalhador ofendido possui grande poder divulgador, raramente se encontrando só pois quem presencia também participa, por contágio, neste processo. Mensagens subliminares, difusas ou invisíveis, como o desalento, a indolência, a desmotivação, a hesitação, a ausência de convicção são passadas ao interlocutor. Estas podem ser inspiradas por motivações retaliadoras, envolvendo o próprio cliente externo numa interacção agressiva, que prejudica a empresa no seu todo.

Esta agressividade é compreensível num contexto em que se instala a crença que não à solução interna para reduzir a agressão. A empresa passa a ser vista, por generalização, como a agressora. A retaliação assume o valor simbólico da reparação, de restauro da justiça por aplicação de um castigo, de reforço de auto-estima por posse de um último reduto de poder. A iniciativa de atentar contra a imagem da empresa poderá ser estranha ao sujeito a Assédio Moral, frequentemente demasiado fragilizado, inseguro e deprimido para ter energia ou ousadia para assumir um comportamento prejudicial activo.

A iniciativa da produção de uma opinião desfavorável pode partir de quem assista e se sinta indirectamente ofendido, ameaçado, em risco ou indignado, assumindo o papel de justiceiro ou arauto da desgraça. Num mercado concorrencial

em que o sucesso ou a viabilidade de um projecto convive com o esmagamento de margens resultando na ausência de tolerância amortecedora ou no desastre à mínima flutuação, a má imagem é indesejável e arriscada. Cuidar das Pessoas equivale a adquirir e implementar práticas de zelo de um capital de curso e reconhecimento universal e com ampla aceitação no mercado. A atracção dos melhores recursos humanos também é sensível.

Uma instituição de créditos firmados tem elevado poder de atracção dos melhores profissionais alimentando o processo circular de eficiência, qualidade, informação e imagem. Tenhamos presente que qualquer mercado é sensível a rumores e desmobiliza se estes possuem um cunho negativo pelo risco associado, de prejuízo ou de associação. Prevenir as más práticas numa organização, agir na prevenção do Assédio, nomeadamente do Moral, melhora os factores de produtividade dentro da empresa e cria uma vaga de energia positiva que age nos agentes externos sejam eles clientes, fornecedores ou opinião pública gerando empatias, simpatias e outras sinergias.

Uma imagem positiva é mais que uma sugestão de qualidade, é um índice de qualidade, de Responsabilidade Total. Para a conseguir com solidez e coerência é sensato implementar uma cultura de rigor, respeito e qualidade. Uma atitude eticamente e socialmente responsável, na qual se enquadra o combate ao Assédio Moral, dá uma medida da cotação que a organização reconhece às Pessoas e por inerência os seus valores e as suas práticas no mercado. O retorno é a confiança, o reconhecimento, a fidelização e a identificação. Quando se perguntar, seja a quem for, “Quem é mais importante nesta instituição?” que a resposta seja “Somos nós!” e que esse “Nós” sejam Pessoas em quem qualquer Pessoa se reconhece, em que instituição e mercado são um todo, contínuo, sintonizado e harmonioso em que se potenciam sinergias e finalidades.