

## O ASSÉDIO MORAL - O OVO DO CUCO E OUTRAS OMELETAS

Nuno Gonçalves <sup>(1)</sup>

Os artigos publicados, no âmbito do dossier organizado pela revista "Segurança" numa iniciativa inédita quanto é do meu conhecimento, apresentaram, referiram, desenvolveram e discutiram o Assédio Moral.

A releitura ou consulta do dossier facultam um conhecimento útil e actual da diversidade de dimensões e problemáticas associadas a esta moléstia organizacional.

O conhecimento sem obra, logo inconsequente, é estéril, oco, fútil. Quem se preocupa com a evolução da sua organização quer conhecer os problemas que enfrenta e investirá mais frutuosamente as suas energias aplicando-as na procura e implementação de soluções.

O combate ao Assédio Moral inscreve-se numa longa evolução social que resulta na correcção e na implementação de boas práticas de acordo com o respeito que a Pessoa merece e as necessidades organizacionais de melhoria e optimização dos processos produtivo e de trabalho.

Tal como o Direito tipifica os fenómenos sociais e evolui conforme desenvolve a sensibilidade, compreensão e efeito dos actos sociais, igualmente se caracterizam e valorizam fenómenos sociais e interpessoais que antes não possuíam visibilidade ou reconhecida relevância.

A intervenção carece de orientação. Perante uma realidade nefasta, mesmo que se lhe reconheça a desviância à luz dos valores sociais e do respeito pela Pessoa, sem um quadro de referência que sistematize o fenómeno, descreva o objecto a transformar, defina estratégias, proponha intervenções e práticas cai-se num vazio conceptual que inviabiliza a estruturação da intervenção. Qualquer intervenção carece de uma matriz teórico-prática e conceptual que sirva de base a partir da qual se projectam e desenvolvem todas as acções.

Em Portugal, por razão das suas idiossincrasias culturais é frequente uma cultura empresarial de cariz familiar que dificulta o reconhecimento do Assédio Moral como um comportamento faltoso ou prejudicial. Mesclam-se os planos pessoais com os planos profissionais e a ausência de uma separação nítida dos planos, dos papéis e da qualidade das relações conduz a uma promiscuidade de tom marcadamente afectivo sem percepção das características próprias do plano da relação pessoal por contraposição ao plano da relação profissional.

O desequilíbrio surge da assimetria dos planos relacionais em que o elemento hierarquicamente favorecido (não exclui os casos de Assédio Moral exercido por colegas no mesmo plano hierárquico) adopta, unilateralmente, um modelo de comunicação relacional, vedado ao interlocutor que se vê privado de reagir no mesmo plano comunicacional. Traduzindo, um dos elementos adopta a familiaridade do tipo paternalista, por exemplo, impedindo que o outro elemento responda doutro modo que não seja de tipo profissional.

As relações de trabalho profissionalizaram-se e uma boa relação de trabalho não implica proximidade maior que a necessária para o correcto desempenho das tarefas que competem a cada um.

Há tendência para desvalorizar o quadro de Assédio Moral, de lhe atribuir outra natureza e, até, de condenar a pessoa sujeita como não cooperante, caracterizando-a como pessoa de feitio complicado ou quezilento.

O agressor possui frequentemente capital de confiança por via do cargo e/ou da qualidade das relações que estabelece junto de outros quadros ou do patronato, aproveitando essa credibilidade em benefício próprio em detrimento de quem é assediado e da própria organização que nele confia. Logo há que repor o equilíbrio e facultar, ao sujeito à agressão, ferramentas que permitam registar e circunstanciar os factos que o afectam, organizando um poderoso instrumento de diagnóstico e de prova.

A constatação da agressão pelos três vectores organizacionais, agredido, agressor e empregador, são capitais e o êxito da intervenção passa muito pelo diálogo, reconciliação e correcção da situação. Note-se que a necessidade de

reparação da vítima passa frequentemente pelo reconhecimento da existência do fenómeno, pela restauração da dignidade, da credibilidade e pela garantia da cessação definitiva da agressão.

Independentemente das razões, culturais ou individuais, o combate ao Assédio Moral passa pela mudança de atitude. Essa mudança pode ser consubstanciada com acções de formação, com a designação de um técnico especializado para despistar situações enquadráveis nos quadros de Assédio, identificação e intervenção preventiva ou reparadora, reactivação e actualização da cultura da empresa com participação inequívoca dos responsáveis, criação de manual de boas práticas da organização entre outras soluções, eventualmente originais, que resultem na correcção e extinção das práticas indesejáveis.

Não basta reconhecer que há um problema, há que saber em que é que ele consiste para o fixar como factor causal de dinâmicas pessoais, interpessoais, grupais, organizacionais e, em última instância, sociais.

A vontade e disponibilidade para enfrentar o melindre que caracteriza e inspira o Assédio Moral, independentemente das considerações quanto a benefícios imediatos, inscrevendo a acção numa perspectiva de desenvolvimento da organização e da sua cultura, favorecem a abordagem credível e conseqüente do problema.

A selecção e aplicação das soluções carece do diagnóstico da situação, diagnóstico que tem de caracterizar o fenómeno e identificar os agentes activos, elemento agressor ou conjuntural, e os agentes passivos, sujeito e colaterais, factores de ambiente e cultura organizacional, entre outros a considerar.

O primeiro passo no combate ao Assédio Moral consiste no conhecimento do que ocorre na organização.

A prática de Assédio Moral pode ser fácil de erradicar a partir do momento em que o problema é reconhecido e se manifesta clara e inequivocamente que tal prática não é tolerada pela instituição.

O reforço desta medida passa pela identificação dos agentes, activos e passivos, agindo-se de modo pedagógico, numa fase imediata e, numa posterior, integrar este preceito na cultura da empresa integrando em simultâneo as vertentes prevenção e combate ao Assédio Moral.

O planeamento da intervenção deverá ser de modo a interferir o menos possível no normal funcionamento e desempenho da organização e cuidando de preservar a exposição dos elementos envolvidos, recorde passivos e activos, na prática de Assédio Moral prevenindo a sua estigmatização organizacional e a perda de colaboradores preciosos e recuperáveis através de intervenção correctora e esclarecedora.

A abertura e disponibilidade da instituição para apoiar e auxiliar as pessoas motivando-as para a auto-avaliação dos comportamentos visando a sua adequação às determinações e cultura organizacionais são capitais. O objectivo não é criar tribunais ou promover a caça às bruxas. Pretende-se banir um fenómeno prejudicial ao bom funcionamento da organização aproveitando o melhor de cada um.

Neste sentido a instituição pode designar um técnico ou criar um gabinete, dotado de técnicos especializados, dedicados a desempenhar funções no despiste, correcção e extinção destes comportamentos, projectando acções, planos e programas cujo desenvolvimento gradual e conforme ao respeito pela estabilidade e paz social da organização se traduzam num sólido enriquecimento organizacional mantendo a integridade organizacional e pessoal.

O objectivo é obter uma melhoria, uma mais valia sem ceder a quadros de justiça ou a práticas que se traduzam em acerto de contas ou qualquer outro tipo de alteração perturbadora.

Esta é a perspectiva pedagógica, reparadora e reconciliadora. A reacção à violação das determinações em vigor na organização compete aos órgãos competentes e de acordo com as práticas próprias.

A intervenção responsável e eficaz carece do recurso a técnicos especializados. A natureza melindrosa e sensível do problema não

comporta temeridade. Arriscar intervir de modo amador ou tecnicamente insuficiente ou inadequado poderá desencadear instabilidade e perturbação graves, sendo preferível não intervir a fazê-lo levianamente. O risco de agir imponderadamente está ilustrado nos casos de aplicação do modelo de Análise Organizacional, ensaiada nas décadas de 60 e de 70, em que os casos de sucesso completo e estrondoso foram ensombrados pelos que tiveram resultados diametralmente catastróficos.

Atendendo à dificuldade de recorrer a equipas multidisciplinares, a opção deverá contemplar o recurso a técnicos de ciências humanas e sociais, como psicólogos clínicos, antropólogos, gestores de recursos humanos, enfermeiros e médicos de SSHT, em diálogo e colaboração estreita e directa com responsáveis pela organização. Atente-se que a obtenção de melhorias no ambiente relacional e interpessoal reverte em maior fiabilidade dos recursos humanos quer no plano produtivo quer no plano da saúde por prevenção das somatizações, aspecto abordado no artigo anterior.

O recurso a técnicos especialistas sem vínculo profissional à instituição também constitui uma boa solução, principalmente quando não é viável designar um técnico que reúna o consenso do grupo, nomeadamente quanto à garantia do sigilo profissional e outras questões de foro organizacional. Esta opção pode auxiliar a organização a solucionar a questão da neutralidade do técnico que poderá intervir com a reserva do segredo profissional e que, conhecedor das características da organização, pode propor, aplicar e desenvolver acções e medidas correctoras e preventivas de forma discreta e pacífica.

A postura da instituição é capital pois o trabalhador tem de confiar que as suas revelações não se viram contra si próprio, queixoso. Cabe à organização securizar o trabalhador e, caso se verifique ter ocorrido um mal-entendido, saná-lo sem prejuízo dos envolvidos, queixoso, objecto de queixa e empresa.

A questão da exposição releva não apenas do receio como, também, da exposição pública de um fenómeno que inspira vergonha, humilhação e insegurança.

Assim como se pretende a extinção da vítima, também não se pretende a punição vingativa do agressor. Este deverá ser apoiado, esclarecido e ter a oportunidade de corrigir o seu comportamento e adquirir novas competências de gestão de recursos humanos.

Termino este ciclo de artigos sem paráfrase mas lembrando o Padre Américo para quem os desvios à virtude se deviam mais a má orientação que à inclinação da alma de cada um e agradecendo a cada um de vós, leitores, a atenção dedicada a este tema e à revista "Segurança" e a todos os que nele colaboram a oportunidade de reflectir e "conversar" convosco sobre o Assédio Moral. Votos de êxito para os vossos projectos.

---

<sup>1</sup> Psicólogo Clínico. Revista Segurança, Portugal. Contato com o autor: [umnuno@gmail.com](mailto:umnuno@gmail.com).

