

Cláudia optou por viver num país diferente do seu. Essa escolha, aparentemente simples, permitiu-lhe perceber pela primeira vez na vida a pressão concreta de uma descolonização recente não como evento encerrado, mas como processo incompleto, inscrito nas estruturas, nas relações e nas percepções quotidianas. A partir da sua experiência situada, tornou-se evidente que a descolonização formal, ocorrida há cerca de 50 anos, não desmantelou integralmente as hierarquias simbólicas, nem as formas subtis de desvalorização e contestação dirigidas àqueles que corporizam outras memórias, outras presenças e outras legitimidades.

O que para muitos seria apenas uma deslocação geográfica, para Cláudia constituiu um confronto direto com a continuidade do poder colonial nas suas formas contemporâneas. Esta experiência não se revelou apenas como observação externa, mas como percepção encarnada, uma leitura do ambiente social a partir de uma consciência moldada por referências que escapam ao enquadramento dominante.

A mente africana, enquanto lugar de memória, dignidade e resistência epistemológica, reconhece padrões que a normalização dominante procura tornar invisíveis. Aquilo que frequentemente é desvalorizado, silenciado ou reinterpretado como conflito interpessoal revela-se, sob essa perspetiva, como expressão de uma ordem histórica que ainda não cessou.

O assédio laboral constitui uma das formas mais insidiosas dessa violência no mundo do trabalho, manifestando-se através de comportamentos repetitivos e sistemáticos que visam desestabilizar, humilhar ou excluir um trabalhador do seu contexto profissional. Este fenómeno, longe de se circunscrever a conflitos interpessoais isolados, revela estruturas profundas de poder que reproduzem no ambiente organizacional, lógicas de dominação historicamente enraizadas.

O presente artigo propõe uma análise científica da arquitetura do assédio laboral, partindo de um caso concreto para, posteriormente, estabelecer conexões com perspetivas decoloniais que permitam compreender a permanência destas práticas, romper os mecanismos de invisibilização, frequentemente sustentados por formas de censura, e afirmar caminhos concretos para a sua superação, incorporando plenamente a legitimidade epistemológica e humana daqueles cuja experiência histórica tem sido sistematicamente marginalizada.

Entre a violência mental e a invisibilidade.. a arquitetura do assédio laboral em perspetiva

decolonial e ODS´s 2030

Ana Maria foi incumbida de formar a nova colega que integraria a equipa de trabalho. Durante o período de formação, Ana Maria estabeleceu uma relação de aparente cumplicidade com Cláudia, apresentando-se como amiga fiel e confidente. Nesse contexto, transmitiu orientações claras sobre os canais de comunicação hierárquica que Cláudia deveria utilizar: qualquer questão deveria ser reportada diretamente à Direção, nunca ao chefe de departamento, que significativamente, era também de origem africana.

Com manifesta hostilidade, Ana Maria qualificava o chefe de departamento como “imprestável”, afirmando que ela própria nunca lhe reportava qualquer assunto e instruindo Cláudia a recusar obediência caso o coordenador tentasse orientar o seu trabalho.

Após ter sido transferida para outra dependência, Ana Maria mantinha contacto frequente, procurando saber como decorria a integração de Cláudia. Em algumas ocasiões, alertava para a possibilidade de o coordenador visitar o local acompanhado por outro colega, descrito como “ainda mais insuportável”, acrescentando que “ninguém da chefia suportava os dois”. Cláudia, possuindo já significativa experiência profissional, rapidamente identificou a natureza manipuladora destas interações.

Alguns meses depois, ao regressar à mesma dependência para trabalhar novamente com Ana Maria, Cláudia, já ciente do seu carácter, limitava as interações ao estritamente necessário, concentrando-se na execução do seu trabalho e na obtenção de bons resultados. Perante a impossibilidade de controlar Cláudia, Ana Maria, visivelmente irritada, iniciou uma campanha de difamação, espalhando boatos falsos pelos diversos departamentos. Insistia que Cláudia deveria procurar outro emprego e, perante a recusa desta, intensificava a hostilidade, chegando a proferir insultos na expectativa de provocar uma reação que permitisse inverter os papéis de agressor e vítima, estratégia que se revelou infrutífera.

Cláudia demonstrava um conhecimento aprofundado do perfil do funcionário desqualificado que, sentindo-se ameaçado pela presença de colegas que perceciona como superiores, desenvolve comportamentos destinados a desacreditar esses mesmos colegas. A missão de colaboradores como Ana Maria consiste precisamente em tentar, por todos os meios, que um trabalhador até então bem avaliado passe a gozar de má reputação, com base em boatos falsos por si próprios disseminados. Para Ana Maria, os potenciais prejuízos para os objetivos organizacionais eram irrelevantes; a sua única preocupação era claramente colocar os

demais contra a funcionária que constituía uma ameaça, infundada, note-se, à sua posição.

Enquadramento teórico do assédio laboral

O fenómeno descrito enquadra-se no conceito de mobbing ou assédio laboral, caracterizado pela ocorrência reiterada de comportamentos hostis, praticados por uma ou mais pessoas dentro de um grupo de trabalho, com o objetivo ou efeito de violar a dignidade da pessoa visada, criando assim um ambiente intimidatório, degradante ou ofensivo.

A literatura especializada, nomeadamente os trabalhos pioneiros de Heinz Leymann, identifica diversas fases no processo de assédio, desde conflitos iniciais não resolvidos, não reportados a direção por falta de canais de denúncia, e que vão até à estigmatização e exclusão da vítima.

O caso em análise evidencia particularidades relevantes:

- A fase de aliciamento: Ana Maria estabelece inicialmente uma relação de confiança com Cláudia, posicionando-se como aliada e protetora, o que corresponde a estratégias de aproximação que antecedem frequentemente comportamentos predatórios.
- A construção do “outro” como “o vilão”: A desqualificação sistemática do chefe de departamento, associada à sua origem africana, introduz uma dimensão racial que não pode ser ignorada.

A tentativa de isolamento: Ao instruir Cláudia para contornar a hierarquia legítima, Ana Maria procurava criar uma dinâmica de funcionamento paralela que isolasse o coordenador.

A campanha difamatória: Perante a resistência de Cláudia, a estratégia migrou para a disseminação de boatos, visando a descredibilização social da vítima.

Dados e Estatísticas: A dimensão global do fenómeno



Fonte: Freepik.

O relato apresentado, embora baseado em uma situação real com nomes fictícios, espelha o cotidiano de inúmeros trabalhadores em contextos organizacionais diversos. As estatísticas disponíveis revelam a amplitude do fenômeno.

Estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que uma percentagem significativa de trabalhadores em todo o mundo já experienciou alguma forma de violência ou assédio no local de trabalho.

Os trabalhadores migrantes, particularmente aqueles em situação de vulnerabilidade, encontram-se sobrerrepresentados entre as vítimas de assédio laboral.

A subnotificação constitui um problema estrutural. Estima-se que a maioria dos casos não seja reportada, por receio de retaliações, falta de confiança nos mecanismos de denúncia ou desconhecimento dos direitos.

O “Mapa que Nasceu no Terreno” link disponível em:

<https://www.morebooks.de/shop-ui/shop/product/9786209548093> um livro projeto de investigação que mapeou situações similares em instituições públicas e privadas de diferentes países em diferentes continentes, revela padrões notavelmente consistentes no comportamento organizacional face a denúncias de assédio. Em todos os contextos analisados, verificou-se:

- a. Ausência de canais seguros e confidenciais para denúncia
- b. Predominância de mecanismos informais de resolução que frequentemente secundarizam a perspectiva da vítima
- c. Tendência para a desresponsabilização institucional, com transferência do conflito para a esfera interpessoal

A vulnerabilidade maior é dos trabalhadores migrantes, que afastados das suas redes de suporte familiar e social, optam frequentemente pelo silêncio como estratégia de sobrevivência profissional.

A Perspetiva Decolonial: Para uma compreensão profunda das estruturas de assédio

A análise do caso e dos dados recolhidos não pode prescindir de um enquadramento teórico que permita compreender as raízes profundas destes fenómenos. É aqui que a perspetiva decolonial se revela particularmente fecunda. Os processos colonialistas, na formulação de autores como Aníbal Quijano, não se extinguiu com o fim dos processos históricos de colonização. Pelo contrário, constitui uma matriz de poder que perdura nas estruturas sociais, económicas e epistémicas das sociedades contemporâneas.

A colonialidade do poder, do saber e do ser manifesta-se na persistência de hierarquias raciais, na desvalorização de conhecimentos provenientes de África e do Sul Global, e na naturalização de relações de dominação que têm por base a pertença étnico-racial.

No contexto laboral, esta matriz colonial manifesta-se de formas subtis mas profundamente enraizadas. O facto de o chefe de departamento ser de origem africana e constituir alvo preferencial de desqualificação sistemática da mesma colaboradora local não é acidental. Inscreve-se numa lógica mais ampla em que determinados corpos, identidades e posições hierárquicas são sistematicamente contestados quando ocupados por pessoas racializadas.

A Permanência do imaginário colonial nas relações laborais

Importa questionar porque persistem estas dinâmicas quando as chefias formais já não se definem explicitamente como colonialistas? A resposta reside na permanência de um imaginário social que continua a hierarquizar seres humanos com base em critérios raciais, ainda que de forma não declarada.

Em muitas organizações, coexistem colaboradores que mantêm um posicionamento caracterizado por:

- Saudosismo colonial: Uma visão nostálgica de um passado em que as hierarquias raciais eram legal e socialmente sancionadas, traduzindo-se na dificuldade em aceitar a plena igualdade de direitos e reconhecimento entre pessoas de diferentes origens.
- Preconceito internalizado: A convicção, frequentemente não verbalizada mas operante nas práticas quotidianas, de que “os africanos não podem ter os mesmos direitos e reconhecimentos”.
- Resistência à autoridade racializada: A dificuldade em aceitar posições de autoridade ocupadas por pessoas racializadas, manifestada em comportamentos de desobediência seletiva, desqualificação sistemática ou boicote informal.

No caso em análise, a instrução de Ana Maria para que Cláudia não obedecesse ao coordenador de origem africana constitui um exemplo paradigmático desta resistência à autoridade racializada. Não se tratava apenas de um conflito hierárquico comum, mas da contestação específica da legitimidade de uma chefia com base na sua origem.

Como Romper a Cadeia de Assédio: Contributos decoloniais para a transformação organizacional



Fonte: Freepik.

A superação do assédio laboral, particularmente nas suas dimensões atravessadas pela colonialidade, exige intervenções a múltiplos níveis. Com base na investigação desenvolvida no livro o “Mapa que Nasceu no Terreno”, propõem-se o reconhecimento da dimensão estrutural do fenómeno.

O primeiro passo para a transformação consiste em reconhecer que o assédio não é redutível a conflitos interpessoais entre “personalidades incompatíveis”. As organizações precisam de

desenvolver uma literacia crítica que permita identificar as dimensões estruturais do fenómeno, incluindo:

- a. A forma como as hierarquias raciais históricas se reproduzem nas dinâmicas organizacionais contemporâneas;
- b. Os mecanismos subtis através dos quais determinados corpos e identidades são sistematicamente desautorizados;
- c. A cumplicidade silenciosa de estruturas que, não promovendo ativamente a discriminação, também não criam condições para a sua identificação e combate.

Criação de Canais Seguros e Culturalmente Competentes

As organizações devem implementar mecanismos de denúncia que considerem as especificidades dos trabalhadores em situação de vulnerabilidade, nomeadamente migrantes:

- a. Canais de denúncia independentes da hierarquia formal, que garantam confidencialidade e proteção contra retaliações;
- b. Apoio linguístico e cultural que permita a expressão plena das vivências de discriminação;
- c. Protocolos claros de investigação que não responsabilizem secundariamente a vítima;
- d. Acompanhamento psicológico e jurídico especializado.

Formação crítica e decolonial

A formação para a prevenção do assédio não pode limitar-se a enumerar comportamentos proibidos ou a descrever procedimentos formais.

É necessária uma abordagem que promova:

- a. A consciencialização sobre a colonialidade como matriz estruturante das relações sociais;
- b. A desconstrução de estereótipos e preconceitos internalizados;
- c. O desenvolvimento de capacidades para identificar microagressões e violências subtis;
- d. A compreensão das intersecções entre raça, género, origem e outras dimensões identitárias na produção de vulnerabilidades específicas.

Fortalecimento das redes de suporte entre trabalhadores migrantes

O capítulo dedicado a arquitetura do assédio no livro “O Mapa que Nasceu no Terreno” demonstra que o isolamento constitui um fator crítico de vulnerabilidade, por isso a responsabilização efetiva e reparação são muito importantes para desencorajar atitudes similares.

A impunidade constitui um dos principais fatores que perpetuam o assédio. As organizações devem estabelecer consequências claras e proporcionais para comportamentos assediadores, independentemente da posição hierárquica do agressor; implementar mecanismos de reparação que considerem as necessidades específicas da vítima; monitorizar a eficácia das medidas adotadas, ajustando-as quando necessário; tornar públicos (com as devidas cautelas de privacidade) os resultados das investigações e as medidas implementadas, como forma de demonstrar compromisso institucional.

Produção de conhecimento situado

O “Mapa que Nasceu no Terreno” disponível no link:

<https://www.morebooks.de/shop-ui/shop/product/9786209548093> representa uma contribuição para a produção de conhecimento situado sobre o assédio laboral e não só, privilegiando as perspetivas daqueles que o experienciam na primeira pessoa.

Esta abordagem epistemológica, alinhada com as propostas decoloniais, reconhece que o conhecimento produzido a partir das vivências das vítimas é fundamental para a compreensão do fenómeno, e estas soluções devem ser coconstruídas com os próprios sujeitos afetados. A produção de conhecimento não pode dissociar-se do compromisso com a transformação social.

Referências e sugestões de leitura:

Silva, N. e. (2026). *Mapa que nasceu no terreno: Guia de sobrevivência ao assédio laboral*. Vitascript.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press.

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.

International Labour Organization. (2019). *Violence and harassment in the world of work: A*

guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206. International Labour Office.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

Mbembe, A. (2017). *Critique of Black reason.* Duke University Press.

Quijano, A. (2000). Coloniality of power, eurocentrism, and Latin America. *Nepantla: Views from South*, 1(3), 533-580.

Said, E. W. (1978). *Orientalism.* Pantheon Books.

Santos, B. de S. (2014). *Epistemologies of the South: Justice against epistemicide.* Routledge.

United Nations. (2020). *World social report 2020: Inequality in a rapidly changing world.* United Nations.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). American Psychological Association.