



O Trabalho Como Câmara de Tortura: Assédio Moral, Medo e a Falência Ética das Empresas em Portugal

Publicado em 2026-05-20 13:42:08



BOX DE FACTOS

- Um relatório recente do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis indicou que 38,3% dos profissionais inquiridos dizem ser vítimas de assédio laboral.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Em 2025, a AC1 recebeu 3.481 pedidos de intervenção inspectiva por assédio, dos quais 3.422 por assédio moral e 59 por assédio sexual; apenas 20 deram origem a contra-ordenações.
- A Eurofound refere que os estudos nacionais sobre assédio e intimidação no trabalho variam entre 2% e 40%, com níveis mais elevados em alguns sectores.
- A OMS identifica a violência, o assédio, o bullying, a supervisão autoritária e culturas organizacionais tóxicas como riscos relevantes para a saúde mental no trabalho.



Assédio Moral, Medo e a Falência Ética das Empresas em Portugal

Há países onde o trabalho dignifica. Em Portugal, demasiadas vezes, o trabalho domestica, cala, humilha e consome. E quando quase quatro em cada dez profissionais dizem sentir-se vítimas de assédio laboral, já não estamos perante casos isolados: estamos perante uma cultura.

Portugal gosta muito de falar de produtividade. A palavra surge em conferências, relatórios, discursos ministeriais, debates televisivos e sessões de PowerPoint com setas ascendentes. Mas raramente se pergunta uma coisa simples: **como pode um país ser produtivo quando destrói psicologicamente uma parte tão significativa das pessoas que trabalham?**

Os dados recentes sobre assédio laboral em Portugal são mais do que preocupantes. Segundo notícia do Diário de Notícias, com base em informação da Lusa sobre o relatório do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Isto não é apenas um indicador estatístico. É uma sirene. É o som metálico de milhares de pessoas a entrar todos os dias em escritórios, fábricas, repartições, hospitais, empresas tecnológicas, lojas, call centers e serviços públicos com a alma em posição defensiva.

A ética empresarial de fachada

Nos sítios certos, nas brochuras certas e nos websites certos, quase todas as empresas portuguesas dizem ter valores. Falam de pessoas, talento, missão, inovação, responsabilidade social, inclusão e sustentabilidade. Algumas conseguem mesmo escrever tudo isso na mesma página sem se rirem, o que já é uma façanha de engenharia facial.

Mas a realidade de muitos locais de trabalho é outra. Há chefias que confundem autoridade com intimidação. Há gestores que confundem avaliação com humilhação. Há administrações que confundem silêncio com estabilidade. Há departamentos de recursos humanos que, em vez de protegerem pessoas, funcionam como repartições de maquilhagem institucional.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

muitas vezes tratada como o problema.

Este é talvez o ponto central: o assédio moral não nasce apenas da maldade individual. Nasce de culturas organizacionais permissivas, de estruturas hierárquicas fechadas, de medo laboral, de precariedade, de ausência de consequências e de uma tradição portuguesa muito antiga: a do pequeno poder exercido com grande prazer.

Quando a lei existe, mas a consequência não chega

O Código do Trabalho português proíbe a prática de assédio. O Diário da República define o assédio moral como comportamento indesejado que perturba, constrange, afecta a dignidade ou cria um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador. A prática constitui contra-ordenação muito grave e pode dar lugar a indemnização.

No papel, portanto, a civilização existe. O problema começa quando se sai do papel e se entra no corredor da empresa.

Em 2025, a Autoridade para as Condições de Trabalho recebeu 3.481 pedidos de intervenção inspectiva por assédio.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O número é quase uma parábola nacional: milhares de queixas, poucas consequências. Um país onde a lei fala alto nos códigos, mas sussurra quando chega ao chão da fábrica, ao gabinete do chefe, à sala de reuniões ou ao e-mail passivo-agressivo enviado às 23h47.

É evidente que nem todo o conflito laboral é assédio. É evidente que a gestão legítima existe. É evidente que há falsas percepções, choques de personalidade e ambientes de trabalho difíceis que não encaixam juridicamente no conceito de assédio. Mas quando a escala das queixas cresce desta forma, insistir apenas nessa distinção é olhar para o incêndio e discutir a gramática do fumo.

O problema é europeu, mas Portugal tem o seu perfume próprio

A Eurofound, num relatório de 2024 sobre bullying, assédio e cyberbullying no trabalho, mostra que a incidência reportada em estudos nacionais varia entre 2% e 40%, com valores mais elevados em determinados sectores, como saúde e educação. A mesma entidade chama também a atenção para novas formas de abuso ligadas à digitalização: mensagens, plataformas internas, chats corporativos e vigilância permanente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

lealdade e não por mérito, e uma longa tradição de confundir contestação com ingratidão.

O assédio moral é muitas vezes a ferramenta dos medíocres. Quem não sabe liderar, pressiona. Quem não sabe inspirar, ameaça. Quem não sabe organizar, culpabiliza. Quem não sabe criar equipas, divide. Quem não sabe resolver problemas, fabrica bodes expiatórios.

E assim se constrói uma economia de almas cansadas.

A saúde mental não é uma moda: é uma infraestrutura invisível

A Organização Mundial da Saúde recorda que ambientes de trabalho pobres — incluindo discriminação, desigualdade, cargas excessivas, baixo controlo sobre o trabalho, insegurança laboral, supervisão autoritária, violência, assédio e bullying — representam riscos sérios para a saúde mental.

A OMS estima ainda que, globalmente, se perdem todos os anos cerca de 12 mil milhões de dias de trabalho devido à depressão e ansiedade, com um custo estimado de um bilião de dólares em produtividade perdida.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

técnico competente que se despede, no profissional experiente que se reforma por exaustão antes de tempo.

Uma empresa tóxica não destrói apenas pessoas. Destrói conhecimento, reputação, inovação, confiança e futuro.

O medo como método de gestão

A OIT, em conjunto com a Lloyd's Register Foundation e a Gallup, publicou em 2022 um estudo global segundo o qual 23% dos trabalhadores em todo o mundo disseram ter experienciado alguma forma de violência ou assédio no trabalho ao longo da vida. A violência psicológica foi a forma mais comum, atingindo 18% dos trabalhadores inquiridos.

Um dado particularmente revelador desse estudo é que muitas vítimas não falam. E entre as que não falam, uma das principais razões é acharem que denunciar seria uma perda de tempo.

Esta frase devia estar gravada à entrada dos ministérios do Trabalho de todos os países: **as pessoas calam-se porque não acreditam que o sistema as proteja.**

Em Portugal, isto é ainda mais dramático. O trabalhador sabe que denunciar pode significar ficar marcado. Sabe que a

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Sabe que, no final, a vítima pode sair e o agressor ficar.

E assim o medo torna-se uma política informal de gestão.

A tirania dos pequenos chefes

Um estudo publicado em 2024 na revista BMC Public Health, sobre bullying e assédio no trabalho em Inglaterra, concluiu que 10,6% dos trabalhadores inquiridos tinham sofrido bullying ou assédio no ano anterior. Entre os autores identificados, 53,6% eram chefias directas e 42,8% colegas.

O estudo associou estas experiências a piores indicadores de saúde mental. E isto confirma aquilo que qualquer pessoa honesta sabe: o assédio moral não é “feitio”, não é “pressão normal”, não é “exigência”, não é “endurecer o carácter”. É agressão psicológica organizada ou tolerada.

A tirania dos pequenos chefes é uma das grandes tragédias silenciosas das organizações portuguesas. O pequeno chefe não precisa de grande visão. Precisa apenas de um pequeno território, uma secretária, uma senha de acesso, uma reunião semanal e alguém abaixo dele a quem possa recordar diariamente quem manda.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Combater o assédio moral nas empresas portuguesas exige muito mais do que códigos de conduta decorativos. Exige uma transformação profunda da cultura de gestão.

Em primeiro lugar, as empresas devem ser obrigadas a medir regularmente riscos psicossociais, tal como medem riscos físicos. Um ambiente tóxico deve ser tratado como risco ocupacional real, não como “sensibilidade” do trabalhador.

Em segundo lugar, as denúncias devem ter canais independentes, protegidos e auditáveis. Não faz sentido pedir a uma vítima que denuncie o agressor ao amigo hierárquico do agressor.

Em terceiro lugar, as chefias devem ser avaliadas não apenas por resultados financeiros, mas por indicadores de clima organizacional, rotatividade, absentismo, queixas, burnout e qualidade de liderança.

Em quarto lugar, a ACT precisa de meios, especialização e capacidade efectiva de intervenção. Sem fiscalização real, a lei é apenas uma peça de teatro administrativo.

Em quinto lugar, deve haver consequências sérias para empresas reincidentes. Não apenas multas simbólicas, mas

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

mental no trabalho como tema de seminário e começar a tratá-la como condição de desenvolvimento económico.

A moral de um país mede-se também no local de trabalho

Uma sociedade não se avalia apenas pelas suas leis, pelos seus monumentos ou pelos seus discursos. Avalia-se também pela forma como trata as pessoas quando elas estão dependentes de um salário.

Se uma pessoa passa oito horas por dia num ambiente hostil, humilhante, intimidativo ou desestabilizador, então não estamos apenas perante um problema laboral. Estamos perante uma violação quotidiana da dignidade humana.

E quando isto acontece em escala, temos de deixar de falar apenas de “más empresas” ou “maus chefes”. Temos de falar de um modelo cultural, económico e institucional que permitiu que o medo sobrevivesse dentro da democracia.

Portugal não será um país moderno enquanto continuar a tolerar empresas onde a inteligência é esmagada, a honestidade é castigada, a independência é vista como insolência e a dignidade humana é tratada como variável de ajustamento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O futuro do trabalho não pode ser apenas digital, remoto, automatizado ou assistido por inteligência artificial. Tem de ser humano.

Porque uma empresa pode ter cloud, dashboards, métricas, ERP, CRM, IA generativa e reuniões estratégicas com palavras em inglês. Mas se continuar a humilhar pessoas, a destruir saúde mental e a proteger abusadores, não é moderna. É apenas uma repartição feudal com fibra óptica.

A ética empresarial começa numa pergunta simples: **as pessoas saem daquele local de trabalho mais inteiras ou mais partidas?**

Enquanto a resposta for a segunda, Portugal continuará a perder talento, saúde, confiança e futuro. E depois admira-se, com grande ar de surpresa nacional, que a produtividade não cresça.

Pois não cresce. Nem podia. Nenhuma floresta floresce quando se rega com medo.

Referências

- Diário de Notícias / Lusa — “Quase 40% dos profissionais dizem ser vítimas de assédio laboral”:

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

queixas de assédio em 2025, mas só 20 deram origem a contraordenações”: <https://www.dn.pt/sociedade/act-recebeu-3481-queixas-de-assdio-em-2025-mas-s-20-deram-origem-a-contraordenaes>

- Diário da República — Lexionário: Assédio: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/assedio>
- Eurofound — “Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose?”: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/workplace-bullying-harassment-and-cyberbullying-are-regulations-and-policies-fit>
- EU-OSHA — “Psychosocial risks and mental health at work”: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- World Health Organization — “Mental health at work”: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- International Labour Organization — “Violence and harassment in the world of work”: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/violence-and-harassment-world-work>

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

gallup/406793/global-study-workers-experience-violence-harassment.aspx

- BMC Public Health — “Prevalence and nature of workplace bullying and harassment and associations with mental health conditions in England”: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-024-18614-7>

Fragmentos do Caos

Artigo de Francisco Gonçalves, com co-autoria editorial assistida por **Augustus Veritas**.



GitHub Pages



CodeBerg Pages



Fragmentos do Caos:

[Blogue](#)

[Ebooks](#)

[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)