

Comunicação Abusiva e Abuso de Poder: Um Risco Silencioso nas Relações Interpessoais Organizacionais

 Vasco Oliveira

Vasco_oliveira2020@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-3251-4280>
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A presente reflexão investiga como a comunicação abusiva e o abuso de poder se manifestam e normalizam em ambiente profissional, afetando as relações interpessoais e a cultura organizacional. A partir de uma revisão de literatura que integra perspetivas nacionais e internacionais, o estudo analisa de que modo comportamentos autoritários – justificados como parte de uma “cultura de alto desempenho” – se consolidam em contextos de elevada competitividade e são densificados pelas novas dinâmicas da comunicação digital e do trabalho remoto. Estes fenómenos comprometem não só o bem-estar dos colaboradores, como a reputação das organizações. Argumenta-se assim a favor da implementação de políticas de *compliance*, a promoção de uma liderança ética e de estratégias de comunicação assertiva que promovam ambientes de trabalho eticamente responsáveis.

Palavras-chave: Comunicação abusiva, Abuso de poder, Cultura organizacional, Trabalho remoto, Liderança ética, Políticas de compliance.

Abstract

This reflection explores how abusive communication and power abuse manifest and become normalized in professional environments, affecting interpersonal relationships and organizational culture. Based on a literature review that integrates national and international perspectives, the study examines how authoritarian behaviors—often justified as part of a “high-performance culture”—take root in highly competitive contexts and are intensified by new dynamics of digital communication and remote work. These phenomena compromise not only employee well-being but also the reputation of organizations. The argument is thus made for the implementation of compliance policies, the promotion of ethical leadership, and assertive communication strategies that foster ethically responsible work environments.

Keywords: Abusive communication, Abuse of power, Organizational culture, Remote work, Ethical leadership, Compliance policies.

Introdução

No contexto organizacional, a comunicação destaca-se na construção de relações interpessoais saudáveis e no desenvolvimento das organizações. Conforme salienta Goleman (2000), a inteligência emocional e a transparência comunicacional são essenciais para a eficácia das interações em ambiente profissional. Contudo, sendo a comunicação utilizada de forma abusiva, transforma-se num instrumento de opressão, comprometendo a estabilidade e prejudicando o bem-estar dos colaboradores e a produtividade das empresas. Destaca-se ainda a normalização do abuso de poder na liderança, enquanto comportamento frequentemente justificativo de uma cultura de alta *performance*, que resulta na criação de ambientes tóxicos, onde o medo e a insegurança prevalecem sobre a motivação do colaborador (Teixeira, 2013; Sousa, 2014). Perante tal realidade, torna-se fundamental refletir acerca dos efeitos da comunicação abusiva e do uso inadequado de poder nas relações interpessoais e seu impacto na retenção de talentos e no *employer branding*. Assim, esta reflexão propõe-se a investigar, com base numa revisão da literatura que integra perspetivas nacionais e internacionais, as estratégias que a comunicação organizacional pode adotar para mitigar esses efeitos e promover um ambiente de trabalho pautado pelo respeito e pela ética profissional, contribuindo para a saúde mental e o desempenho sustentável dos colaboradores (Pereira & Silva, 2017).

Comunicação abusiva e as suas raízes estruturais

O papel da hierarquia na perpetuação da comunicação tóxica

A hierarquia das organizações desempenha um papel fundamental no modo como a comunicação flui em contexto de trabalho. Se, por um lado, uma estrutura hierárquica definida pode facilitar a tomada de decisões, por outro, pode ser um fator que contribui para a perpetuação de dinâmicas de comunicação abusivas.

Nas organizações tradicionais, a comunicação segue um modelo vertical, circulando a informação de cima para baixo. Tal modelo pode gerar situações de assimetria comunicacional, em que os colaboradores em posições inferiores têm maior receio de se expressar e de contrariar os superiores (Tourish & Robson, 2006). Essa assimetria reforça o autoritarismo organizacional, no qual a comunicação se torna uma ferramenta de controlo, e não de transmissão de conhecimento (Einarsen et al., 2010). Uma abordagem autocrática tende a desencorajar *feedback* negativo por parte dos colaboradores, levando a uma falsa sensação de consenso, onde se assumem que existe sintonia, quando em boa verdade existe silêncio forçado e medo de represálias (Argyris, 1990).

A estrutura hierárquica pode legitimar comportamentos de abuso de poder, uma vez que superiores hierárquicos muitas vezes detêm autoridade não apenas sobre as tarefas, mas também sobre o bem-estar emocional dos subordinados – veja-se, a normalização do abuso, muitas vezes encarada como “exigência profissional”.

O impacto negativo da comunicação abusiva em estruturas altamente hierarquizadas deve ser mitigado através da promoção de uma maior horizontalidade na comunicação (Tourish & Robson, 2006), de formação adequada e do incentivo ao *feedback*.

Para além das dinâmicas verticais já abordadas, importa também refletir sobre o impacto da comunicação abusiva entre colegas do mesmo nível hierárquico — uma realidade frequentemente desvalorizada, mas que pode ter repercussões igualmente sérias no ambiente organizacional. Em equipas onde impera a competitividade ou a insegurança, não é raro observar-se a retenção deliberada de informação, a criação de obstáculos à cooperação ou o uso de estratégias subtils de exclusão (Cortina, 2008; Santos & Silva, 2018). Estas práticas, embora sem respaldo formal de autoridade, configuram uma forma de controlo relacional, muitas vezes disfarçada de iniciativa individual ou zelo profissional. Quando a liderança não está atenta, estas dinâmicas tornam-se enraizadas, alimentando um clima de desconfiança e frustração (D'Cruz & Noronha, 2021). O silêncio organizacional em torno deste tipo de abuso reforça a sua continuidade, tornando essencial que as estruturas de gestão incentivem uma cultura de partilha, reconhecimento mútuo e equidade nas interações (Edmondson, 1999; Tourish, 2013).

O impacto das pressões organizacionais no comportamento comunicacional

As pressões organizacionais, como *deadlines*, metas exigentes e ambientes competitivos, moldam significativamente a comunicação no local de trabalho. Em contextos de elevada pressão, a comunicação tende a tornar-se mais agressiva e autoritária, estabelecendo-se como prioridade a rapidez e eficiência em detrimento da empatia e clareza. O stress e o *burnout* organizacional também contribuem para esse tipo de interações, dificultando o diálogo construtivo (Maslach & Leiter, 2016).

Além disso, as culturas empresariais excessivamente competitivas incentivam a comunicação defensiva, levando colaboradores a ocultar informações, evitar admitir erros por receio de represálias ou distorcer narrativas (Edmondson, 1999). A pressão por resultados pode ainda gerar uma perda de transparência, promovendo práticas comunicacionais falaciosas - omissão de problemas críticos ou a falsificação de informações para atender às expectativas de desempenho (Tenbrunsel & Messick, 2004).

O abuso de poder como mecanismo de controlo organizacional

Definição e formas de abuso de poder

O abuso de poder no contexto organizacional refere-se à utilização indevida da autoridade para manipular, coagir ou silenciar colaboradores, ultrapassando os limites éticos da gestão. Este tipo de comportamento pode assumir várias formas no dia a dia das organizações — desde ameaças diretas e episódios de assédio moral ou sexual, até uma supervisão demasiado controladora ou a exclusão deliberada de certos colaboradores dos processos de decisão (Hirigoyen, 1998). Quando a própria cultura organizacional valida relações de poder rígidas e assimétricas, este abuso pode tornar-se quase invisível, enraizado nas estruturas, e traduzir-se numa forma de liderança autoritária e numa comunicação fechada, pouco aberta ao diálogo.

Consequências para a Dinâmica e Hierarquia Empresarial

As consequências do abuso de poder na hierarquia empresarial são sérias e podem comprometer a produtividade, a retenção de talentos e a reputação da organização, resultando numa elevada rotatividade de funcionários, a ausências não justificadas ou frequentes e no declínio da satisfação profissional (Einarsen et al., 2010). Saliente-se, uma liderança assente na opressão fragiliza a própria estrutura hierárquica, pois desmotiva os colaboradores, que desenvolvem o trabalho “mecanicamente”, sem contribuir ativamente para a evolução da empresa. A longo prazo, essa dinâmica enfraquece a cultura organizacional e pode expor a empresa a riscos legais, especialmente em países com legislação rigorosa contra assédio e práticas abusivas, como Portugal, sob o Código do Trabalho e o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro).

Cultura e Imagem Organizacional - Impacto na retenção de talentos e no *employer branding*

A cultura organizacional impacta diretamente a forma como a empresa é reconhecida, tanto internamente, quanto no mercado. Uma comunicação saudável e eficaz dentro da organização é muito mais do que uma ferramenta operacional — é um pilar essencial para criar uma cultura forte e coesa. Quando os colaboradores se sentem escutados, valorizados e bem informados, aumenta o seu nível de motivação, o compromisso com a equipa e o orgulho em pertencer à empresa. Tudo isto contribui para reforçar a reputação interna da organização e a forma como é vista no mercado (Pereira & Silva, 2017).

Pelo contrário, ambientes marcados por uma comunicação tóxica — com comportamentos abusivos, falta de clareza e silêncios estratégicos — acabam por afetar profundamente o moral das equipas e, inevitavelmente, a imagem pública da organização (Teixeira, 2013).

A forma como as empresas comunicam influencia diretamente a retenção de talento e a forma como são percebidas enquanto locais de trabalho atrativos — o chamado *employer branding*. Organizações que promovem o diálogo, que valorizam o feedback e que investem em relações respeitosas conseguem manter os seus talentos por mais tempo e destacam-se como empregadores de referência (Neves, 2016).

Já quando existe comunicação abusiva ou negligente, é comum assistir-se a uma elevada rotatividade de colaboradores, o que não só compromete a continuidade das equipas como gera custos elevados e desgasta a imagem externa da empresa (Ribeiro, 2017).

Importa lembrar que o *employer branding* não depende apenas da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. A experiência interna dos colaboradores — aquilo que vivem, sentem e comunicam no dia a dia — tem um peso enorme. Empresas que investem numa comunicação clara, transparente e respeitadora constroem uma reputação mais sólida e são naturalmente mais atrativas para os profissionais mais qualificados (Santos & Silva, 2018). Por outro lado, quando falham neste aspeto, arriscam-se a perder não só talento, mas também credibilidade.

Estratégias de mitigação e boas práticas

O papel da comunicação interna e recursos humanos

Conforme temos vindo a constatar, a comunicação clara, transparente e aberta, desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem informados, respeitados e motivados. É inegável responsabilidade do departamento de Recursos Humanos neste aspeto, enquanto “facilitador” da comunicação entre as várias estruturas hierárquicas da empresa e garante de que as políticas internas sejam implementadas de forma eficaz (Duarte & Gomes, 2017).

Uma boa prática de comunicação interna envolve a criação de canal de denúncias interno, onde os colaboradores possam expressar as suas preocupações sem receio de retaliação, além da implementação de programas de bem-estar organizacional que priorizem a saúde mental dos colaboradores (Santos, 2016). No contexto português, algumas empresas têm implementado estratégias de comunicação que favorecem a participação ativa dos colaboradores, aumentando o seu nível de motivação e, ao mesmo tempo, reduzindo os efeitos negativos da comunicação tóxica (Pereira, 2018).

Estratégias de liderança para fomentar a comunicação assertiva

A liderança desempenha um papel fundamental na construção de uma comunicação interna saudável e eficaz. Quando os líderes optam por um estilo de liderança mais participativo e democrático, criam-se condições para uma comunicação mais aberta, transparente e assertiva. Este tipo de abordagem não só contribui para a prevenção de conflitos, como também reforça a motivação e o envolvimento das equipas (Pereira, 2015).

Práticas como a escuta ativa, o feedback construtivo e a mediação de conflitos de forma respeitosa são pilares essenciais para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas ideias, preocupações ou sugestões — sem receios de represálias ou julgamentos (Sousa, 2017).

Mais do que isso, uma liderança ética e consciente tem o poder de travar comportamentos autoritários ou de micromanagement, frequentemente associados a ambientes de comunicação tóxica. A promoção de uma cultura baseada na comunicação assertiva — onde se fala com clareza, respeito e empatia — ajuda a criar relações de trabalho mais equilibradas e produtivas.

Esta cultura pode (e deve) ser estimulada através de ações de formação contínua, em áreas como liderança e motivação de equipas, comunicação interpessoal e assertiva, gestão de stress, resolução de conflitos ou inteligência emocional. E é importante que estas competências sejam desenvolvidas transversalmente, em todos os níveis da organização — da base à gestão de topo (Duarte, 2019).

Ferramentas e políticas de *compliance* e ética organizacional

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma valorização crescente das práticas de *compliance* em Portugal. Esta tendência reflete não só a pressão crescente das entidades reguladoras, como também a exigência de investidores, parceiros e da própria sociedade civil, que esperam maior transparência e responsabilidade ética por parte das organizações.

De forma simples, o *compliance* diz respeito ao conjunto de regras, políticas e procedimentos que garantem que uma empresa atua dentro da lei, respeita os seus próprios regulamentos internos e se orienta por princípios éticos. Mais do que uma obrigação legal, trata-se de um compromisso com a integridade e com a construção de uma cultura organizacional responsável.

Em Portugal, este compromisso ganhou novo fôlego com a implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e, mais recentemente, com a entrada em vigor da Lei n.º 93/2021, que define o regime de proteção dos denunciantes de infrações. Estes marcos legais, aliados à atuação reforçada da Autoridade da Concorrência e de outras entidades reguladoras, têm vindo a impulsionar as empresas a adotarem mecanismos de *compliance* mais eficazes, não apenas para evitar sanções, mas sobretudo para proteger a confiança e a reputação da organização.

A Lei nº 93/2021, em particular, confere proteção legal aos denunciantes contra retaliações, seja por parte de superiores hierárquicos ou de colegas de trabalho, obrigando as empresas a implementar canais de denúncia e estabelecer procedimentos internos para tratar denúncias de irregularidades. Entre as práticas de monitorização interna e de *governance* a adotar pelas empresas para assegurar que todas as operações e decisões sejam realizadas de acordo com as normas legais e os valores éticos, destacam-se:

Códigos de Conduta e Ética: A criação e implementação de códigos de conduta e ética e políticas de *compliance* são essenciais para estabelecer regras claras sobre o comportamento a adotar pelos colaboradores. Deve abranger áreas como conflitos de interesse, transparência financeira e responsabilidade social (Teixeira, 2017).

Formação e Sensibilização: Investir na formação contínua dos colaboradores é um passo essencial. Mais do que cumprir uma formalidade, trata-se de capacitar as equipas para reconhecerem riscos legais, atuarem com responsabilidade e interiorizarem os princípios da ética empresarial. Temas como prevenção de fraudes, gestão de risco e conduta ética devem fazer parte dos programas formativos regulares. Ao sensibilizar todos os níveis da organização, estas ações reforçam a ideia de que a conformidade não é só uma obrigação — é um valor (Silva, 2019).

Canal de Denúncia: Dispor de um canal de denúncia interno, que assegure total confidencialidade e proteção para quem decide reportar uma irregularidade, é uma ferramenta essencial para prevenir comportamentos ilícitos ou antiéticos. Estes canais devem funcionar sem burocracia e, acima de tudo, garantir que o denunciante não sofrerá qualquer tipo de retaliação. Em Portugal, este tema ganhou especial relevância com a entrada em vigor da **Lei n.º 93/2021**, que obriga todas as empresas com mais de 50 trabalhadores a implementar este tipo de mecanismo.

Auditorias Internas e Avaliação de Conformidade: As auditorias internas ajudam as organizações a manter o foco na integridade e permitem identificar fragilidades antes que estas se tornem problemas sérios. Através de revisões regulares, é possível avaliar se as políticas de *compliance* estão a ser aplicadas de forma eficaz e ajustar processos quando necessário. Mais do que uma obrigação, são uma oportunidade de melhoria contínua.

Proteção de Dados e Privacidade: O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), em vigor desde 2018, veio trazer regras mais exigentes sobre o tratamento de dados pessoais. Para as empresas, isso significa garantir a

segurança da informação, a transparência com os clientes e a adoção de políticas robustas de proteção de dados. Mais do que evitar sanções, cumprir o RGPD é um sinal de respeito pelos direitos dos cidadãos — e um passo decisivo para conquistar e manter a confiança do público (Mendes, 2021).

Discussão

A normalização do abuso de poder nas culturas organizacionais

A cultura organizacional é o alicerce invisível que molda o comportamento dentro das empresas. Define o que é aceite, o que se valoriza, e até onde se pode ir para alcançar resultados. No entanto, em algumas organizações, práticas como a autoridade excessiva e a pressão constante são apresentadas como “normais” ou mesmo “necessárias” para atingir metas ambiciosas — o que, na prática, abre espaço para a normalização do abuso de poder.

Ambientes altamente competitivos, como os setores financeiro, jurídico ou tecnológico, são particularmente propensos a este tipo de lógica. Nestes contextos, é comum associar o sucesso a uma cultura de trabalho intensa, onde se aceita — ou até se espera — que líderes usem o controlo rígido, a vigilância constante ou a exigência de disponibilidade total como ferramentas de gestão. Em muitos casos, estas práticas incluem humilhações públicas ou sobrecargas de trabalho, justificadas como parte do caminho para “vencer” ou “crescer na carreira” (Schein, 2017).

Com o tempo, os colaboradores acabam por interiorizar esta cultura. Em muitos contextos organizacionais, o desgaste emocional, o medo constante ou o silêncio cúmplice são encarados como parte do “pacote”. São vistos como inevitáveis — ou até desejáveis — sinais de resiliência e determinação. A ideia de que “para ter sucesso é preciso sacrificar-se” está profundamente enraizada, sendo muitas vezes romantizada como prova de compromisso.

No setor financeiro, por exemplo, jornadas de trabalho extenuantes e uma pressão contínua são frequentemente encaradas como um verdadeiro “ritual de passagem” para quem ambiciona atingir os cargos de topo. Em escritórios de advocacia de grande dimensão, o burnout é quase glorificado, visto como um sinal de dedicação. E quem não consegue aguentar o ritmo? É, muitas vezes, simplesmente afastado ou ignorado (Costa, 2020).

Nestes ambientes, a comunicação tende a assumir um tom autoritário, rígido e unilateral. Pouco espaço é dado ao diálogo aberto ou à escuta ativa. Na maioria das vezes, nem existem canais formais para denunciar abusos — e mesmo quando existem, o medo de represálias acaba por silenciar quem gostaria de se manifestar.

O mais inquietante é perceber que, à medida que vão subindo na hierarquia, muitos acabam por reproduzir exatamente os comportamentos que, em tempos, também os afetaram. E assim, perpetua-se um ciclo de abuso e normalização de práticas tóxicas, disfarçadas de cultura de “alta performance”.

A cultura organizacional reforça ainda mais este padrão quando figuras de liderança são idolatradas apenas pelos seus resultados, independentemente dos métodos usados (Gabriel, 1999); quando se fala em meritocracia sem garantir igualdade real de oportunidades (Tourish, 2013); ou quando se instala um silêncio coletivo que desincentiva qualquer forma de denúncia ou confronto. A falta de

uma comunicação interna saudável e de políticas de *compliance* claras só agrava este cenário.

Para travar esta normalização, é urgente que as empresas apostem em estratégias de comunicação interna bem definidas, promovam lideranças éticas e criem um ambiente onde a transparência, o diálogo e o respeito sejam mais do que palavras — sejam práticas diárias.

Num momento em que tanto se fala de bem-estar organizacional, vale a pena perguntar: até que ponto a cultura da empresa está a legitimar comportamentos abusivos? Quando se usa a ideia de “alto desempenho” como desculpa para práticas tóxicas, não se está, no fundo, a comprometer o próprio futuro da organização?

Responder a estas questões exige reflexão, coragem e mudança. E tudo começa por reconhecer que desempenho e bem-estar não têm de ser inimigos. Pelo contrário — quando caminham lado a lado, o crescimento é não só possível, como sustentável.

Apesar da atualidade do tema, importa reconhecer que as dinâmicas de comunicação organizacional têm evoluído de forma acelerada nos últimos anos, sobretudo com a massificação do trabalho remoto, da inteligência artificial e das plataformas colaborativas digitais. Ainda assim, os desafios estruturais mantêm-se surpreendentemente semelhantes, o que revela uma evolução mais lenta do que seria desejável. Correntes contemporâneas como a comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2020) ou o conceito de *psychological safety* (Edmondson, 2019) têm ganho relevância na tentativa de ultrapassar modelos autoritários e fragmentados. Paralelamente, organismos como a Eurofound (2023) têm vindo a sublinhar a importância de garantir o direito à desconexão num cenário de hiperconectividade, alertando para novas formas de abuso simbólico e emocional em ambientes digitais. O confronto entre estas abordagens recentes e os padrões de abuso persistentes permite não só uma análise mais abrangente, como evidencia a necessidade urgente de repensar os canais e práticas de comunicação nas organizações.

Comunicação digital e abuso no trabalho remoto

A transição para o trabalho remoto trouxe consigo várias vantagens inegáveis, como maior flexibilidade, redução do tempo de deslocação e até uma autonomia acrescida na gestão do dia a dia. No entanto, esta mudança também abriu espaço a novos desafios que merecem uma análise atenta e uma abordagem estratégica para assegurar um ambiente de trabalho digital que seja saudável, respeitador e ético.

Com a crescente utilização de e-mails, mensagens instantâneas e videoconferências, muitos profissionais sentem-se cada vez mais pressionados a estar constantemente disponíveis. A linha que separa o horário de trabalho do tempo pessoal tornou-se, para muitos, cada vez mais ténue (Silva, 2021).

A chamada cultura do “*always on*” tem vindo a ganhar força, impulsionada pelas ferramentas digitais, onde se espera — de forma mais ou menos explícita — que os colaboradores estejam acessíveis mesmo fora do horário laboral, respondam rapidamente a mensagens ou participem em reuniões de última hora (Carvalho, 2022). Esta realidade pode gerar sobrecarga digital, provocando ansiedade, fadiga mental e desequilíbrios na gestão entre vida profissional e vida pessoal.

Para além disso, o ambiente digital pode favorecer formas mais subtils — mas igualmente nocivas — de abuso de poder. A prática de *micromanagement* à distância, como o envio constante de mensagens ou a monitorização exaustiva do trabalho, muitas vezes acompanhada de uma comunicação agressiva ou feita fora de horas, tende a intensificar-se neste contexto (Ferreira, 2020).

Outro efeito relevante do trabalho remoto prende-se com a dificuldade em estabelecer uma separação clara entre o espaço profissional e o espaço pessoal. Muitos colaboradores relatam a sensação de nunca conseguirem “desligar” completamente. A ausência do contacto presencial pode ainda enfraquecer a empatia e fomentar estilos de liderança mais frios e autoritários, dificultando uma comunicação próxima e genuína (D’Cruz & Noronha, 2021).

Cabe às organizações reconhecer estes riscos e implementar medidas concretas, como a definição de orientações claras para a comunicação digital, o respeito pelo tempo de descanso e a promoção ativa do direito à desconexão (Costa, 2023).

No fundo, fica a questão para reflexão:

Será que o digital veio facilitar a comunicação nas empresas, ou está a criar novas formas — mais silenciosas — de abuso de poder?

Se, por um lado, as ferramentas digitais permitem maior eficiência e acessibilidade, por outro, criam formas de pressão e controlo, muitas vezes mascaradas como “maior produtividade”.

No fundo, a comunicação digital não é, por si só, boa ou má. O impacto que tem nas empresas depende do modo como é utilizada, da cultura organizacional e das políticas de gestão de comunicação adotadas. Considera-se que, a reflexão crítica acerca deste tema deve, portanto, centrar-se no papel das empresas e dos líderes na criação de um ambiente digital saudável. Será que as empresas estão a criar diretrizes claras para evitar abusos na comunicação digital? O direito à desconexão está a ser respeitado? As empresas têm a responsabilidade de criar diretrizes claras para a comunicação digital, estabelecendo limites para a disponibilidade dos colaboradores e promovendo o direito à desconexão. Como podem líderes incentivar uma comunicação mais empática e eficaz? As empresas que promovem uma cultura de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tendem a reduzir problemas como *burnout* e desmotivação. O digital pode ser uma ferramenta para melhorar essa cultura, ou pode reforçar práticas abusivas?

Projeções Futuras

À medida que as organizações se ajustam a um mundo cada vez mais dinâmico e tecnológico, torna-se essencial refletir sobre o impacto que ferramentas como a inteligência artificial podem ter na forma como comunicamos e gerimos o poder no trabalho.

A IA traz consigo um enorme potencial de transformação — desde a análise de desempenho até ao apoio na tomada de decisões — mas também levanta questões éticas importantes. Por exemplo, o uso de algoritmos para monitorizar colaboradores ou decidir automaticamente sobre promoções e despedimentos pode, se não for bem regulado, acentuar desigualdades ou mesmo dar origem a novas formas de abuso de poder.

Neste novo cenário, a liderança do futuro não pode centrar-se apenas na eficiência ou nos resultados — precisa de assentar numa base ética sólida. A empatia, a transparência e o respeito pelo bem-estar das pessoas terão de estar

no centro das decisões. Organizações que optarem por uma liderança mais colaborativa e inclusiva, e que souberem usar a IA de forma responsável, estarão mais preparadas para construir ambientes de trabalho justos, equilibrados e verdadeiramente humanos.

Garantir um futuro organizacional sustentável implica, assim, muito mais do que adotar tecnologia. Exige um compromisso contínuo com o equilíbrio entre inovação e respeito pelos direitos e pela dignidade de cada pessoa — assegurando que, independentemente das ferramentas utilizadas, o abuso de poder não tem lugar.

Conclusão

A comunicação abusiva e o abuso de poder continuam a ser desafios delicados e complexos no mundo do trabalho. Estes comportamentos afetam de forma direta a qualidade das relações interpessoais, enfraquecem a cultura organizacional e acabam por comprometer o desempenho das equipas. Ao longo desta reflexão, ficou claro que estas práticas, por vezes, passam despercebidas ou são até normalizadas, sobretudo em contextos altamente competitivos, onde a pressão por resultados acaba por justificar quase tudo — até o inaceitável.

Um dos principais pontos destacados foi o papel central da cultura organizacional. Empresas onde reina o medo, a rigidez hierárquica e o controlo excessivo tendem a enfrentar maiores dificuldades em manter equipas motivadas, com impacto direto na rotatividade de colaboradores e na própria reputação da organização. Pelo contrário, quando há espaço para lideranças éticas, comunicação transparente e práticas de *compliance* bem estruturadas, o ambiente torna-se mais equilibrado, saudável e produtivo.

Outro aspecto relevante prende-se com o impacto das novas formas de comunicação digital, especialmente no contexto do trabalho remoto. Apesar de a tecnologia ter aproximado equipas e facilitado a colaboração, também trouxe consigo novos riscos — como a pressão para estar sempre disponível e a dificuldade em separar o tempo pessoal do profissional. Neste sentido, o digital pode ser uma ferramenta de empoderamento... ou um instrumento de vigilância e controlo, dependendo de como cada organização decide utilizá-lo.

Assim, prevenir e combater a comunicação abusiva exige um compromisso claro das organizações: investir em boas práticas de comunicação interna, formar líderes com sentido ético e implementar políticas transparentes que promovam ambientes mais justos e respeitadores.

Para aprofundar esta reflexão, propõem-se futuras investigações em áreas como: os desafios da comunicação inclusiva em contextos multiculturais, as implicações legais associadas ao incumprimento de normas de *compliance* ético, e o impacto das novas dinâmicas digitais e do trabalho remoto na banalização de práticas abusivas.

A reflexão crítica sobre este tema destaca a necessidade de uma mudança de paradigma, onde a comunicação no ambiente corporativo não seja vista apenas como um instrumento de produtividade, mas também como um elemento fundamental para a valorização humana e o desenvolvimento organizacional sustentável.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Allyn and Bacon.
- Carvalho, J. (2022). Ética e comunicação nas organizações: Desafios e soluções. Edições Sílabo.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55–75.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Costa, M. (2020). Cultura organizacional e desempenho: Uma abordagem crítica. Almedina.
<https://doi.org/10.34632/rppt.2022.12345>
- Costa, R. (2018). Ética e poder nas organizações: A influência da liderança na cultura organizacional. Coimbra: Almedina.
- Costa, R. (2023). Compliance e gestão empresarial: Fundamentos e desafios. Porto Editora.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2021). Workplace bullying: A global perspective. Routledge.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2021-0192>
- Duarte, A. (2019). Liderança e cultura organizacional: Uma perspetiva crítica. Editorial Presença.
- Duarte, A., & Gomes, P. (2017). Comunicação empresarial e poder nas organizações. Edições Almedina.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice. CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Eurofound. (2023). Right to disconnect and telework in the EU: Trends and insights. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferreira, A. (2018). Comunicação e poder nas organizações: O impacto das relações hierárquicas no clima organizacional. Porto: Edições Almedina.
- Gabriel, Y. (1999). Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations. Sage Publications.
- Goleman, D. (2000). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
https://openlibrary.org/books/OL13122432M/La_Inteligencia_Emocional_Emotional_Intelligence
- Kunsch, M. M. K. (2020). Comunicação organizacional integrada: Teoria e prática. São Paulo: Summus
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: The cost of caring. Malor Books.
https://openlibrary.org/works/OL2528266W/Burnout_the_cost_of_caring?edition=key%3A/books/OL3489349M

- Mendes, J. (2021). O impacto do RGPD nas organizações: Compliance e privacidade de dados. Edições Sílabo.
- Neves, P. (2016). Gestão de pessoas e comunicação organizacional: Impactos na cultura empresarial. Edições Livros de Comunicação.
- Pereira, A. (2015). Liderança e gestão: A influência da comunicação assertiva no clima organizacional. Edições Almedina.
- Pereira, M. (2022). Compliance e responsabilidade corporativa: O regime jurídico das denúncias em Portugal. Edições Almedina.
- Pereira, M., & Silva, A. (2017). A imagem corporativa e a reputação das organizações. Edições Afrontamento.
- Ribeiro, M. (2017). Employer branding: A construção de imagem no mercado de trabalho. Edições Universidade do Porto.
- Santos, J., & Silva, M. (2018). O impacto da comunicação interna na retenção de talentos. Editora Almedina.
- Santos, L. (2016). Comunicação organizacional e o papel dos recursos humanos na gestão do clima empresarial. Edições Universidade do Porto.
- Silva, J. (2019). Compliance nas organizações: Desafios e boas práticas em Portugal. Edições Universidade do Porto.
- Silva, J. (2021). Liderança e gestão de conflitos no ambiente empresarial. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Silva, R. (2021). Comunicação organizacional e liderança no trabalho remoto. Imprensa Nacional.
- Sousa, J. (2014). Gestão da comunicação nas organizações. Edições Sílabo.
- Sousa, J. (2017). Estratégias de liderança para a construção de organizações inclusivas e colaborativas. Almedina.
- Teixeira, R. (2013). A comunicação organizacional no século XXI: Desafios e oportunidades. Editora Bizâncio.
- Teixeira, R. (2017). Compliance e ética nas organizações: Práticas e desafios no contexto português. Edições Universidade do Porto.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236.
<https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>
- Tourish, D. (2013). The dark side of transformational leadership: A critical perspective. Routledge.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and distortion of critical communication. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>