

# Perceções de exploração organizacional: impacto no bem-estar dos trabalhadores

A exploração nas relações de trabalho não é um problema de uma era passada nem está confinada aos países em desenvolvimento, mas, desde a pandemia, destaca-se a forma como as organizações tratam os seus trabalhadores quando a sua sobrevivência se torna um imperativo. Mas a que custo? Em 2024, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) concluiu que existe uma evidência clara de deterioração dos direitos humanos no trabalho. Além disso, o uso crescente de novas formas de trabalho, subcontratação, avanços tecnológicos e menos regulamentação, em conjunto com as alterações geopolíticas, geram um contexto propício para as organizações explorarem os seus trabalhadores.

Consequentemente, as organizações agem maliciosamente com os seus trabalhadores para sobreviverem ou prosperarem. Uma dessas formas de maus-tratos organizacionais é a exploração organizacional. Com base em trabalhos seminais em economia política e sociologia, a literatura recente define a exploração como a percepção dos trabalhadores de que a organização os explora e se aproveita propositalmente para beneficiar a própria organização (Livne-Ofer et al., 2019).



## O que são perceções de exploração?

As perceções de exploração incluem diferentes aspetos da relação laboral, tais como: a organização usar e maltratar os seus trabalhadores; forçar os trabalhadores a um contrato que beneficia apenas a organização; não os compensar adequadamente, apesar de esperar que estejam disponíveis para trabalhar a qualquer momento; não oferecer segurança no emprego; poder demiti-los conforme a sua conveniência; usar as ideias dos trabalhadores sem pedir ou reconhecer;

e não se importar com o bem-estar dos trabalhadores (Livne-Ofer et al., 2019).

Assim, a percepção de exploração ocorre quando os trabalhadores sentem que a organização retira benefícios desproporcionais face ao esforço, tempo e contributo que fornecem. Diferentes práticas de recursos humanos (RH) podem reforçar essa percepção ao estruturar a forma como o trabalho é exigido, monitorizado e recompensado (Santos, 2024). Sistemas de avaliação muito orientados para resultados, metas constantemente crescentes, intensificação do trabalho, baixa autonomia ou recompensas percebidas como insuficientes podem ser interpretados como sinais de que a organização procura maximizar o desempenho sem um retorno equivalente para o trabalhador. Assim, o modo como as práticas de RH são concebidas e implementadas influencia diretamente a probabilidade de os colaboradores desenvolverem perceções de exploração na relação de trabalho.

Além disso, de acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll et al., 2018), as pessoas investem continuamente tempo, energia, esforço e competências no seu trabalho com a expectativa de uma

O uso crescente de novas formas de trabalho, subcontratação, avanços tecnológicos e menos regulamentação, em conjunto com as alterações geopolíticas, geram um contexto propício para as organizações explorarem os seus trabalhadores

retribuição justa. Quando sentem que esses recursos estão a ser utilizados pela organização sem reciprocidade adequada, experienciam stress, o que pode ser o primeiro passo para problemas de saúde (Costa et al., 2026). O que torna esta dinâmica particularmente preocupante é o seu efeito de espiral: a perda de recursos fragiliza o trabalhador, como consequência das perceções de exploração, tornando-o mais vulnerável a perdas subsequentes. Ou seja, cada interação com a organização que valide a perceção de exploração aumenta o seu impacto.

Por outras palavras, um trabalhador que começa a sentir-se explorado não recupera automaticamente com o tempo. Pelo contrário, tende a perder progressivamente os seus recursos, seja a nível cognitivo, emocional ou motivacional, o que pode comprometer o seu bem-estar e a capacidade de desempenho e de envolvimento com o trabalho.

### Impacto das Perceções de Exploração

Quando os trabalhadores sentem que estão a ser explorados, as consequências para a organização são profundas e abrangentes, mesmo quando essa perceção não corresponde a práticas objetivamente abusivas. A investigação mostra que estas perceções afetam diretamente a saúde dos trabalhadores, manifestando-se em sintomas depressivos, queixas físicas e um estado de ruminação persistente, que drena a energia e a motivação necessárias para um bom desempenho

## As organizações devem auditar as suas políticas internas e o clima organizacional

(Costa et al., 2026). A nível atitudinal, os trabalhadores que se sentem explorados tendem a distanciar-se progressivamente da organização. O compromisso diminui, a qualidade do trabalho ressentem-se e as intenções de saída aumentam, com o consequente impacto na retenção de talento e nos custos associados à rotatividade (Bakker et al., 2004; Bhat et al., 2024; Kelloway et al., 2023; Livne-Ofer et al., 2019).


Como é observável, o impacto das perceções de exploração não fica confinado à esfera pessoal: traduz-se rapidamente em absentismo crescente e num maior recurso a baixas médicas, com custos diretos e indiretos para a organização (Kelloway et al., 2023).

### Como prevenir e minimizar as perceções de exploração?

As organizações e gestores devem reconhecer as consequências negativas que as perceções de exploração têm no bem-estar dos seus trabalhadores. Salienta-se aqui o facto de que não estamos a falar de indicadores objetivos de exploração, o que significa que os gestores podem desconhecer que os seus trabalhadores se consideram explorados. Neste sentido, as organizações devem ser proativas

e diagnosticar o estado da relação de trabalho para prevenir e minimizar estas perceções (Costa et al., 2026), pois, uma vez estabelecida uma relação de trabalho negativa, reverter a situação será difícil (Ballinger & Rockmann, 2010).

As principais estratégias organizacionais passam por comunicar e explicar as decisões de forma transparente e clara, partilhando informação relevante sobre benefícios associados ao trabalho realizado pelos trabalhadores. É também importante que as organizações implementem iniciativas que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas dos trabalhadores, nomeadamente as necessidades de autonomia, através de maior liberdade na execução das tarefas; de competência, através de ações de formação e desenvolvimento; e relacionais, através de boas relações com as chefias e colegas.

No entanto, salienta-se que o apoio dos colegas não é suficiente para neutralizar os efeitos de exploração e pode até agravá-los (Costa et al., 2026). Isto significa que as intervenções devem partir da gestão e não depender da rede de suporte dos colegas. Em concreto, as organizações devem auditar as suas políticas internas e o clima organizacional. 

### Referências

- > Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands- resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- > Bhat, M. A., Tariq, S., & Rainayee, R. A. (2024). Examination of stress–turnover relationship through perceived employee’s exploitation at workplace. *PSU Research Review*, 8(3), 648–670. <https://doi.org/10.1108/PRR-04-2021-0020>
- > Costa, S., Coyle-Shapiro, J., Corlett, S., & Aguiar, T. (2026). Perceived organizational exploitation and employee health: An examination of processes and boundary conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 99, e70103. <https://doi.org/10.1111/joop.70103>
- > Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- > International Labour Organization. (2024). Advancing decent work and labour rights globally. <https://www.ilo.org/resource/statement/advancing-decent-work-and-labour-rights-globally>
- > Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 363–387. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>
- > Livne-Ofer, E., Coyle-Shapiro, J. A.M., & Pearce, J. L. (2019). Eyes wide open: Perceived exploitation and its consequences. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1989–2018. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1421>
- > Santos, C. (2024). A influência das práticas de recursos humanos de controlo e da intensificação laboral nas perceções de exploração e burnout. Tese de Mestrado. ISCTE – IUL: