

A Queda do Bajulador após a Exoneração da Chefia: Análise Teórica da Literatura Existente

The Downfall of the Flatterer after the Removal of the Superior: Theoretical Analysis of the Existing Literature

La Caída del Adulador tras la Destitución del Superior: Análisis Teórico de la Bibliografía Existente

Afonso Nginamau Kevena¹ 

Universidade Europeia del Atlántico, Espanha
afonsokevena83@gmail.com

Jovaine Kunsdsato Caritas² 

Ordem dos Advogados de Angola, Angola
jovainecaritas@gmail.com

135

Resumo: O presente artigo analisa o fenómeno da bajulação na Administração Pública, com particular atenção aos funcionários que constroem a sua influência através da proximidade pessoal com determinados superiores hierárquicos. Procura-se compreender a perda de prestígio e influência desses funcionários após a exoneração ou substituição do dirigente a quem estavam ligados, bem como o comportamento daqueles que procuram conquistar a confiança dos superiores através da desvalorização ou difamação de colegas. A investigação adopta uma abordagem qualitativa, bibliográfica e jurídico-analítica, com recurso à literatura sobre bajulação, gestão de impressões, política organizacional e fofoca no trabalho. A análise jurídica tem como referência a Lei n.º 26/22, de 22 de Agosto, Lei de Bases da Função Pública. Sustenta-se que a influência baseada na proximidade pessoal é instável e tende a desaparecer com a mudança de liderança. Conclui-se que a estabilidade profissional deve assentar no mérito, competência, ética, responsabilidade e compromisso com o interesse público, e não na bajulação ou na descredibilização de colegas.

Palavras-chave: Administração Pública, Bajulação, Ética profissional.

Abstract: This article analyzes the phenomenon of ingratiation in Public Administration, focusing particularly on employees who build their influence through personal proximity to certain managers. It seeks to understand the loss of prestige and influence experienced by such employees following the dismissal or replacement of the manager to whom they were closely connected, as well as the behavior of those who seek to gain the trust of superiors by devaluing or defaming colleagues. The study adopts a qualitative, bibliographic, and legal-analytical approach, drawing on literature concerning ingratiation, impression management, organizational politics, and workplace gossip. The legal analysis is based on Law No. 26/22 of August 22, the Basic Law on Public Administration. The article argues that influence based on personal proximity is unstable and tends to disappear when leadership changes. It concludes that professional stability should be based on merit, competence, ethics, responsibility, and commitment to the public interest, rather than on ingratiation or the discrediting of colleagues.

Keywords: Public Administration, Ingratiation, Professional ethics.

¹ Mestrando em Estudos Jurídicos Avançados. É funcionário judicial afecto ao Tribunal da Relação do Uíge.

² Mestre em Direito Civil pela Universidade Lusíada de Angola. Funcionário da Ordem dos Advogados de Angola.

Resumen: El presente artículo analiza el fenómeno de la adulación en la Administración Pública, con especial atención a los funcionarios que construyen su influencia mediante la proximidad personal con determinadas autoridades. Se pretende comprender la pérdida de prestigio e influencia de estos funcionarios tras la destitución o sustitución del dirigente al que estaban vinculados, así como el comportamiento de quienes buscan ganarse la confianza de sus superiores mediante la desvalorización o difamación de sus compañeros. La investigación adopta un enfoque cualitativo, bibliográfico y jurídico-analítico, basado en la literatura sobre adulación, gestión de impresiones, política organizacional y rumores en el trabajo. El análisis jurídico toma como referencia la Ley n.º 26/22, de 22 de agosto, Ley de Bases de la Función Pública. Se sostiene que la influencia basada en la proximidad personal es inestable y tiende a desaparecer con el cambio de liderazgo. Se concluye que la estabilidad profesional debe fundamentarse en el mérito, la competencia, la ética, la responsabilidad y el compromiso con el interés público, y no en la adulación ni en la desacreditación de los compañeros.

Palabras clave: Administración Pública, Adulación, Ética profesional.

Introdução

A Administração Pública contemporânea, enquanto instrumento do Estado de Direito para a realização do bem comum, está vocacionada para a prestação de serviços eficientes, transparentes e despersonalizados. No ordenamento jurídico angolano, o artigo 198.º da Constituição da República de Angola (CRA) estabelece que a Administração Pública visa a satisfação das necessidades colectivas e deve estruturar-se de modo a evitar a burocratização e a prosseguir o interesse público, regendo-se rigorosamente pelos princípios da legalidade, da igualdade, da imparcialidade, da justiça e da proporcionalidade.

Contudo, na vivência quotidiana de muitos Gabinetes Provinciais, Direcções Ministeriais, Tribunais e Organismos da Função Pública em Angola, observa-se a persistência de um fenómeno patológico que distorce estas premissas: a bajulação. Entendida sociologicamente como uma estratégia parasitária de reprodução de poder informal, a bajulação assenta na vassalagem cega, no elogio desmedido e na submissão acrítica ao detentor do cargo de direcção, com a finalidade de obter privilégios, protecção e ascensão desprovidos de respaldo meritocrático.

O funcionário bajulador edifica a sua estabilidade e proeminência não sobre competências técnicas, produção intelectual ou capacidade de resolução de problemas, mas sim sobre uma relação de rigorosa dependência pessoal com a chefia. O grande drama estrutural deste comportamento reside na sua insustentabilidade temporal: estando a chefia sujeita ao regime de livre exoneração, a saída do gestor atua como um divisor de águas, provocando a rápida e inevitável queda do bajulador.

Portanto, conforme a literatura científica sobre comportamento organizacional, um conceito particularmente próximo é o de *ingratiation*, entendido como uma estratégia de influência dirigida

a tornar o indivíduo mais favoravelmente avaliado pelo alvo da influência. Judge e Bretz (1994), por exemplo, estudaram comportamentos de influência política e verificaram que estratégias dirigidas aos superiores, incluindo a *ingratiation*, podem estar associadas a determinados resultados de carreira.

A questão torna-se ainda mais relevante quando o funcionário procura conquistar a confiança do superior mediante a divulgação de informações negativas sobre colegas, a amplificação dos seus erros, a criação de suspeitas ou a apresentação sistemática de terceiros sob uma perspectiva desfavorável.

Na verdade, o fenómeno não deve ser tratado apenas como uma questão de personalidade. Ele possui também uma dimensão organizacional e institucional, porque comportamentos dessa natureza podem afectar a confiança entre colegas, a qualidade da comunicação interna, o espírito de equipa, a imparcialidade e a eficiência do serviço.

A investigação adopta uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e jurídico-analítica. O estudo bibliográfico baseia-se em literatura científica sobre comportamento organizacional, gestão de impressões, influência política, bajulação e *workplace gossip*. A literatura científica é utilizada para compreender o fenómeno comportamental.

A abordagem jurídico-analítica concentra-se na Lei n.º 26/22, de 22 de Agosto, Lei de Bases da Função Pública, por ser o diploma indicado como referência normativa central para o presente estudo. É imperioso destacarmos, não se pretende aqui afirmar que todos os funcionários que elogiam superiores sejam bajuladores, nem que toda a comunicação sobre colegas seja ilícita ou antiética. O objecto é mais específico: analisar a instrumentalização sistemática desses comportamentos para obtenção de vantagens pessoais ou para construção de uma relação de dependência com determinada autoridade.

Entrementes, a investigação contemporânea sobre *workplace gossip* demonstra que a comunicação informal sobre terceiros ausentes constitui fenómeno relevante no comportamento organizacional. Sun *et al.* (2023) sistematizam a literatura existente e identificam, entre outras, funções relacionadas com troca de informação, valorização do ego, integração social e segregação social.

Porquanto, quando essa comunicação se transforma em instrumento deliberado de descredibilização de colegas para obtenção de vantagem junto da chefia, o fenómeno aproxima-se da lógica da política organizacional e da gestão de impressões.

Sendo assim, este artigo procura responder à seguinte questão central: Em que medida a dependência da proximidade pessoal com uma chefia, associada à bajulação e à descredibilização de colegas, explica a perda de influência do funcionário após a exoneração ou substituição dessa chefia?

Para dar resposta à questão levantada, define-se como objectivo geral do nosso artigo científico analisar a queda da influência do funcionário bajulador após a exoneração da chefia, relacionando o fenómeno com a dependência pessoal, a gestão de impressões, a política organizacional e os deveres funcionais do servidor público.

São metas específicas, compreender: (a) o conceito e as características do funcionário bajulador; (b) a relação entre bajulação, gestão de impressões e política organizacional; (c) o papel da fala negativa sobre colegas na conquista de confiança da chefia; (d) os efeitos da exoneração da chefia sobre a influência construída pelo subordinado; e (e) os limites ético-funcionais desses comportamentos à luz da Lei de Bases da Função Pública angolana.

Neste artigo, bajulador não é utilizado como rótulo moral dirigido a uma pessoa concreta, mas como categoria descritiva para identificar um padrão comportamental caracterizado pela procura sistemática de aprovação da autoridade através de comportamentos de adulação, concordância excessiva, autopromoção ou desvalorização estratégica de terceiros.

Ademais, a palavra queda não significa necessariamente perda do emprego ou da carreira. Refere-se, sobretudo, à redução da influência informal do aludido funcionário, do acesso privilegiado à chefia, do reconhecimento e da capacidade de mobilizar decisões que anteriormente eram facilitados pela relação pessoal com determinado dirigente.

Conceito de Bajulação no Ambiente Organizacional

Para continuar, percebe-se que, a bajulação é um fenómeno antigo das relações de poder. Onde existe autoridade, pode existir também procura de reconhecimento por parte daqueles que dependem das decisões do titular dessa autoridade.

A análise da bajulação no âmbito da gestão e da Administração Pública revela um fenómeno complexo, abordado por diferentes perspetivas doutrinárias e analíticas que se complementam e dialogam entre si.

A partir da raiz etimológica latina do verbo *bajulare* (carregar às costas ou nos braços), Silva (2022) conceitua a bajulação na Administração Pública como um mecanismo instrumental de autopreservação e sobrevivência funcional.

Segundo esta perspectiva, a causa primária da bajulação reside na precarização dos laços laborais e na falta de estabilidade nos cargos em comissão de serviço, caracterizados pela livre nomeação e exoneração arbitrária (“*ad nutum*”). Diante do receio constante do despedimento repentino, o agente público recorre a elogios rebuscados e ao servilismo intencional em relação à autoridade superior como um interfúgio para garantir a sua permanência no cargo ou obter promoções e aumentos salariais. Sob este conceito, a bajulação fomenta o culto da personalidade no seio governamental, anula o mérito técnico e o contraditório, e compromete diretamente a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Em diálogo directo com a dimensão estrutural apontada por Silva, Monteiro (2026) conceitua a bajulação sob uma abordagem comportamental e ético-organizacional, definindo-a como a sobrevivência por aproximação e a subversão da lealdade profissional. Monteiro contrapõe, categoricamente, a figura do verdadeiro aliado à do puxa-saco.

Para o autor, a bajulação ocorre quando a lealdade institucional é confundida com a obediência e a submissão incondicional, levando o gestor a cercar-se de agentes que aplaudem decisões erradas e eliminam qualquer divergência crítica. Enquanto o verdadeiro aliado actua com independência moral para manter a gestão dentro dos limites da legalidade e da eficiência, o bajulador estuda as preferências do superior para lhe dizer apenas o que ele deseja ouvir. O compromisso do bajulador não é com o projecto nem com o interesse público, mas unicamente com as benesses da proximidade com o poder — tais como salários, cargos, contratos e prestígio.

Transpondo a discussão para o plano do Direito Penal e da probidade administrativa, Rogério (2008) — respaldada na doutrina de Magalhães Noronha — conceitua o funcionário bajulador, no âmbito do desvio funcional e da corrupção passiva *privileged* (artigo 317.º, ponto 2, do Código Penal).

Neste conceito jurídico, a bajulação deixa de ser vista apenas como uma estratégia de carreira ou um vício comportamental para se tornar um ilícito funcional. Rogério (2008) e Noronha (1998) definem o funcionário bajulador (ou tímido e frouxo) como aquele que viola, retarda ou deixa de praticar o seu acto de ofício sem que haja necessariamente a negociação ou o recebimento de vantagem pecuniária directa, mas agindo movido pela mera deferência, pelo desejo de agradar ou por ceder à influência de um terceiro. Trata-se da mercancia velada do cargo público, em que o dever de imparcialidade e legalidade é sacrificado em nome do agrado interpessoal.

Posto isto, é importante pontuar que, no ambiente profissional, é necessário diferenciar respeito hierárquico, reconhecimento legítimo e bajulação estratégica.

É normal que o funcionário elogie uma decisão da chefia porque realmente considera que ela foi adequada. Como também pode reconhecer publicamente a competência de um superior sem que isso constitua qualquer comportamento censurável. Mas, o real problema surge quando o elogio deixa de ser espontâneo e passa a ser utilizado como instrumento permanente de aproximação e obtenção de vantagens.

A literatura sobre gestão de impressões demonstra que os indivíduos podem adoptar comportamentos destinados a controlar a imagem que os outros formam deles. Bolino *et al.* (2008) identificam a gestão de impressões como um campo importante da investigação organizacional, incluindo comportamentos como *ingratiation* e autopromoção. Já a bajulação pode ser interpretada como uma estratégia de gestão da impressão produzida perante uma pessoa que possui capacidade de afectar os interesses profissionais do indivíduo.

O problema institucional não reside simplesmente em elogiar. Reside na possibilidade de o funcionário substituir a competência pela aparência de lealdade pessoal. Quando isso acontece, cria-se uma situação particularmente frágil: o trabalhador parece poderoso porque está próximo do poder, mas não necessariamente porque possui competência, legitimidade ou autoridade própria.

O Capital de Proximidade e a Dependência da Chefia

Para compreender a queda do bajulador, propõe-se a noção analítica de capital de proximidade.

Ela corresponde ao conjunto de vantagens informais que um funcionário obtém em razão da sua proximidade pessoal ou relacional com determinada autoridade. A operacionalização do capital de proximidade inicia-se na esfera estrutural como um mecanismo defensivo impulsionado pela

fragilidade e precariedade do vínculo laboral dos cargos em comissão de serviço (Silva, 2022). Diante do risco constante de exoneração arbitrária e sem aviso prévio, o agente público adota a adulação como um interfúgio estratégico para garantir a sua permanência no posto, obter a atenção da chefia ou assegurar promoções e aumentos salariais (Silva, 2022). Sob esta lógica de incerteza, o mérito técnico e a competência individual são relegados para segundo plano, sendo substituídos por uma atitude servil e pela promoção ostensiva do culto da personalidade do titular do poder nomeante (Silva, 2022).

No plano comportamental, este processo consolida-se através da sobrevivência por aproximação, na qual o bajulador estuda minuciosamente o perfil do superior para identificar e reproduzir rigorosamente os discursos que este deseja ouvir (Monteiro, 2026). A dinâmica quotidiana desta relação baseia-se no constante massageamento do ego, no aplauso a decisões equivocadas e no silenciamento deliberado perante erros ou falhas graves, eliminando qualquer manifestação de contraditório técnico que possa colocar em risco os privilégios obtidos (Monteiro, 2026). Dessa forma, a lealdade institucional pautada pelo interesse público é subvertida e substituída por uma fidelidade pessoal oportunista, cujo único propósito é a manutenção do acesso directo aos cargos, remunerações, contratos e prestígio (Monteiro, 2026).

Por fim, no âmbito normativo e jurídico, a operacionalização do capital de proximidade atinge o seu cume ao converter a adulação num ilícito e num desvio funcional de poder (Rogério, 2008). Caracterizado na doutrina penal como corrupção passiva privilegiada, o "funcionário bajulador" ou "tímido e frouxo" atua infringindo os deveres do cargo não necessariamente pela recepção de subornos financeiros directos, mas movido pela mera deferência interpessoal e pelo desejo incondicional de agradar ao superior ou ceder à sua influência (Noronha, 1998, citado por Rogério, 2008). Consequentemente, a busca desmedida por proximidade degrada os princípios da probidade, moralidade e impessoalidade administrativa, sacrificando o dever funcional e a coletividade em prol da conveniência pessoal (Monteiro, 2026; Rogério, 2008).

Em síntese, esse capital pode manifestar-se através de: acesso facilitado à chefia; (ii) conhecimento antecipado de determinadas informações; (iii) capacidade de influenciar a percepção do superior sobre colegas; (iv) participação informal em determinados processos decisórios; (v) reconhecimento pessoal; (vi) preferência na comunicação; (vii) sensação de segurança decorrente da relação com a autoridade.

O problema é que esse capital é relacional e não, necessariamente, institucional. Se a influência do funcionário depende essencialmente da pessoa que ocupa a chefia, a substituição dessa pessoa pode provocar uma redução significativa da sua influência. Diferentemente do mérito profissional, que acompanha o funcionário, o capital de proximidade tende a permanecer ligado à relação que o originou. É precisamente por isso que se pode observar um fenómeno paradoxal: durante o exercício da chefia, determinado funcionário parece possuir enorme poder informal; após a exoneração do chefe, a mesma pessoa passa a ocupar uma posição muito menos relevante. A “queda” não resulta necessariamente de uma punição. Pode ser simplesmente o desaparecimento da fonte relacional que sustentava a sua influência.

Bajulação, Gestão de Impressões e Política Organizacional

A política organizacional não deve ser confundida automaticamente com corrupção ou ilegalidade. As organizações são constituídas por indivíduos com interesses, percepções e estratégias diferentes, podendo existir tentativas de influência dentro dos limites formais e informais da organização.

Ferris e Judge (1991) propuseram uma perspectiva de influência política para compreender determinados processos de gestão de pessoas e decisões organizacionais.

Nesta perspectiva, determinados comportamentos são utilizados para influenciar a percepção dos decisores. A bajulação pode constituir uma dessas estratégias. O funcionário que sistematicamente elogia a chefia pode procurar transmitir determinadas mensagens: Sou leal; (ii) Compreendo a sua visão; (iii) Estou do seu lado; (iv) Os outros não são tão confiáveis quanto eu.

A última dimensão é especialmente problemática. Quando o funcionário procura afirmar a sua lealdade através da desvalorização dos colegas, a relação deixa de ser apenas de autopromoção e passa a envolver a construção de uma imagem negativa de terceiros.

Funcionário que Fala mal dos seus Colegas para Conquistar a Confiança da Chefia

Um dos comportamentos mais delicados nas organizações consiste em utilizar informações sobre colegas como moeda de troca para conquistar a confiança de um superior. O mecanismo é relativamente simples. O funcionário aproxima-se da chefia, apresenta-se como alguém “informado” e passa a relatar constantemente aquilo que os outros fazem, dizem ou supostamente pretendem fazer. Pode começar com informações verdadeiras: (i) Fulano chegou atrasado; (ii) Fulano cometeu determinado erro; (iii) Fulano não cumpriu determinada tarefa.

O problema aparece quando a informação deixa de ser transmitida para proteger o serviço e passa a ser utilizada para construir uma narrativa desfavorável sobre determinada pessoa. O funcionário pode seleccionar apenas os erros do colega, omitir os seus acertos, interpretar negativamente comportamentos neutros ou transmitir informações fora do contexto.

A consequência é a formação de uma imagem assimétrica do trabalhador visado. A chefia deixa de conhecer a pessoa directamente e passa a conhecê-la através da narrativa construída pelo informante. É importante reconhecer que nem toda comunicação sobre colegas constitui fofoca negativa. Em determinadas circunstâncias, comunicar uma irregularidade pode representar responsabilidade funcional. O critério fundamental está na finalidade, na veracidade, na necessidade e na forma de comunicação. A diferença pode ser apresentada assim:

- a) Comunicação funcional: Identifiquei este problema no processo e comunico-o para que seja corrigido.
- b) Descrédibilização estratégica: Ele é sempre assim, nunca trabalha direito e só cria problemas.

No primeiro caso, existe informação sobre um facto relacionado com o serviço. No segundo, existe generalização sobre a pessoa. A investigação científica confirma que a fofoca negativa no local de trabalho pode produzir efeitos prejudiciais.

Afirma Kong (2018), que:

Para determinados assuntos, ficou comprovado que, num estudo com 336 trabalhadores de sete empresas chinesas, verificou que a percepção de fofoca negativa estava associada negativamente a comportamentos no papel e comportamentos de cidadania organizacional, com efeitos mediados pelo autoconceito organizacional. A fofoca negativa possui associação mais prejudicial com resultados organizacionais do que a fofoca positiva, especialmente relativamente a resultados afectivos e relações entre colegas.

Entende-se que, estes dados ajudam a compreender por que razão a utilização da fala negativa como instrumento de aproximação à chefia pode plenamente gerar consequências que ultrapassam a relação entre o informante e o trabalhador ou funcionário visado.

A Bajulação como Estratégia de Aproximação à Autoridade

A literatura científica sobre *ingratiation* permite compreender que o comportamento de aproximação ao superior pode assumir natureza estratégica.

Judge e Bretz (1994) verificaram que determinados comportamentos de influência dirigidos aos supervisores estavam associados ao sucesso de carreira. Isso significa que a ciência não permite afirmar simplesmente que “bajular nunca funciona”. Em determinadas circunstâncias, pode funcionar. O problema é outro: funcionar no curto prazo não significa ser sustentável no longo prazo.

O funcionário que obtém vantagem por competência tende a conservar uma parte dessa vantagem mesmo quando muda a chefia. O trabalhador que obtém vantagem exclusivamente por proximidade pode perder essa vantagem quando a relação termina. A diferença entre ambos pode ser representada da seguinte maneira:

Mérito profissional → funcionário → nova chefia

Proximidade pessoal → funcionário → antiga chefia

Na primeira relação, o elemento central é o funcionário e o seu desempenho. Na segunda, o elemento central é a relação. É por isso que a substituição da chefia constitui uma espécie de “teste de sustentabilidade” da influência do subordinado.

A Lei n.º 26/22 de 22 de Agosto (Lei de Bases da Função Pública) e o Decreto Presidencial n.º 112/24, de 17 de Maio (Regulamento sobre Procedimentos de Recrutamento e Selecção na Administração Pública), consagram a meritocracia como critério cardeal de ingresso e progressão.

A avaliação de desempenho na Função Pública em Angola deve pautar-se por critérios estritamente objectivos: cumprimento de metas, assiduidade, pontualidade, qualidade técnica e qualificação profissional. A alternância de chefia reestabelece a ordem legal meritocrática, expondo a incapacidade técnica do bajulador e impedindo a continuidade de progressões injustificadas.

Quando a Chefia é Exonerada: O momento da revelação

Quando a chefia é exonerada, evidencia-se a volatilidade do compromisso do bajulador, cuja actuação se pauta estritamente pela sobrevivência por aproximação e pela conveniência pessoal (Monteiro, 2026). A exoneração ou substituição da chefia pode produzir uma alteração significativa na estrutura informal de poder da organização. O funcionário que anteriormente tinha acesso privilegiado pode deixar de o ter. A pessoa que anteriormente era ouvida em primeiro lugar pode passar a ser apenas mais um funcionário. Aqueles que anteriormente eram

alvo das suas críticas podem deixar de reconhecer-lhe autoridade informal. O novo dirigente pode ainda não possuir confiança nele e procurar estabelecer relações directamente com os funcionários.

É neste momento que se revela a diferença entre autoridade derivada e autoridade pessoal/profissional. A autoridade derivada existe enquanto existe a fonte que a transmite. A autoridade profissional, por outro lado, decorre da competência, experiência, credibilidade, responsabilidade e reconhecimento adquirido através do trabalho.

O bajulador pode descobrir, então, uma realidade desconfortável: a sua influência não estava verdadeiramente nele; estava na cadeira ocupada pelo outro.

Diante do afastamento do líder, o adúlador rapidamente se esquia, transfere responsabilidades e alega que apenas cumpria ordens, passando, muitas vezes, a criticar na ausência aquele a quem tecia elogios públicos, o que comprova que a sua pretensa lealdade esteve sempre condicionada às benesses do poder (Monteiro, 2026). Ao mesmo tempo, no plano institucional, a destituição da chefia e a falta de estabilidade funcional desencadeiam a substituição em massa das equipas por novos agentes — frequentemente desprovidos de qualificações técnicas —, o que perpetua a descontinuidade do serviço público e reinicia o ciclo de adulação perante a nova autoridade nomeada (Silva, 2022)

A Fragilidade da Lealdade Baseada na Pessoa e não na Instituição

Um dos problemas mais graves do fenómeno consiste na confusão entre lealdade institucional e lealdade pessoal.

A lealdade institucional significa compromisso com a missão do serviço, cumprimento das normas, defesa do interesse público e respeito pelas instituições. Ao passo que, a lealdade pessoal, quando colocada acima da instituição, pode significar submissão à pessoa que detém temporariamente o poder.

Na Administração Pública, esta distinção é fundamental. A Lei de Bases da Função Pública, no artigo 6.º, diversos princípios que orientam a Função Pública em Angola, incluindo o interesse público, ética e deontologia profissional, igualdade, legalidade, justiça, imparcialidade, responsabilização, probidade administrativa, eficiência e eficácia, rigor, transparência, moralidade, responsabilidade profissional e urbanidade. Ademais, a relação funcional não deve ser organizada em torno de preferências pessoais. A própria Lei n.º 26/22 de 22 de Agosto, define

o dever de lealdade como o dever de desempenhar as funções em subordinação aos objectivos do serviço e na perspectiva da prossecução do interesse público. Sendo que, a norma é particularmente relevante para o nosso artigo.

Entende-se que, a lealdade funcional não é definida como fidelidade pessoal ao chefe. Mas sim, é devidamente definida em função dos objectivos do serviço e do interesse público. Assim, o funcionário que é leal à instituição não deveria precisar de atacar colegas para demonstrar lealdade à chefia.

A Imparcialidade e a Proibição da Transformação do Cargo em Instrumento de Interesses Pessoais

É importante realçar que, a Lei de Bases da Função Pública estabelece igualmente o princípio da imparcialidade, exige que o funcionário actue sem transformar relações pessoais, preferências ou interesses particulares em critérios indevidos de actuação administrativa.

No entanto, o problema da bajulação torna-se efectivamente relevante quando o funcionário procura utilizar a proximidade com a chefia para obter vantagens para si ou para terceiros. Realmente, os funcionários não devem obter vantagens indevidas ou procurar benefícios, para si ou para outrem, mediante o uso do cargo, autoridade, influência ou aparência de influência. Sendo assim, entendemos nós que, quando a aproximação pessoal passa a ser taxativamente instrumentalizada para obter benefícios indevidos ou para usar a aparência de influência como mecanismo de vantagem, o problema ultrapassa a mera questão de comportamento social.

Destarte, é normal um funcionário discordar do seu colega ou então comunicar uma falha, apresentar uma reclamação ou informar uma irregularidade. Contudo, a comunicação funcional deve manter-se dentro dos parâmetros da responsabilidade e do respeito.

Sendo que, a crítica profissional dirige-se ao comportamento ou ao trabalho. Ao passo que, a descredibilização pessoal dirige-se à pessoa. Essa diferença deve ser preservada nas nossas instituições.

O Dever de Discrição e o Uso de Informações sobre Colegas

A Lei n.º 26/22 de 22 de Agosto, nos termos do n.º1 da alínea f) do artigo 7.º, estabelece igualmente o dever de discrição, relacionado com a obrigação de observar sigilo relativamente

aos factos conhecidos em virtude do exercício das funções que não se destinem ao domínio público, sem prejuízo das regras aplicáveis à administração aberta e ao segredo profissional.

No entanto, este dever é particularmente importante para o fenómeno estudado. Já o funcionário não pode em nenhum momento transformar toda informação que obtém em razão do cargo numa ferramenta pessoal de influência. Porém, a informação administrativa possui uma finalidade, que quando a determinada informação obtida no serviço é utilizada somente para construir alianças pessoais, atacar colegas ou alimentar conflitos internos, pode sim ocorrer uma distorção da finalidade da informação. O acesso à informação não deve nem tão pouco ser confundido com autorização para instrumentalizá-la.

A Queda do Bajulador e a Descoberta da sua Dependência

Para os leitores, aqui destacamos que, a exoneração da chefia configura, muitas vezes, um momento revelador. Entretanto, durante o período de exercício do cargo, o funcionário bajulador pode parecer indispensável ou até útil.

Pode ser aquele que considerado sabe tudo ou então aquele que tem a confiança total do chefe; que fala directamente com o chefe; como também aquele que influencia a percepção do dirigente sobre determinados funcionários.

Conquanto, se toda essa influência dependia exclusivamente da relação pessoal com o antigo dirigente, a mudança de chefia pode provocar plenamente uma rápida perda de poder informal. Na verdade, esta situação pode ser compreendida através de três (3) etapas fundamentais, a saber:

1. Aproximação: O funcionário identifica a pessoa que possui autoridade e procura aproximar-se dela;
2. Consolidação: Aqui, a aproximação transforma-se em relação de confiança. O funcionário começa a procurar ter acesso privilegiado e a participar informalmente na circulação de informações.
3. Ruptura: Acontece quando a chefia é exonerada, substituída ou transferida e o vínculo que sustentava a influência desaparece. Logo, o resultado é a redução do poder informal do funcionário.

Por que razão alguns bajuladores falam mal dos colegas?

Essa é a realidade nos nossos Gabinetes, Tribunais, ou Instituições quer públicas ou privadas. O bajulador deve sim falar mal aos demais porque este é também é um dos seus objectivos. Ao

apresentar os outros como incompetentes, o indivíduo procura posicionar-se como alternativa competente.

O funcionário bajulador, pode procurar fazer a chefia acreditar que apenas ele é que conhece a verdadeira realidade da sua instituição. O bajulador gaba-se e diz aos seus colegas na presença do chefe: “Se quiserem saber o que realmente acontece, perguntem-me.”

Assim, a descredibilização de outros pode ser utilizada para melhorar a própria posição em processos de reconhecimento, distribuição de tarefas ou oportunidades profissionais. Ademais, a literatura sobre fofoca organizacional demonstra que a comunicação sobre terceiros pode desempenhar funções sociais diferentes, incluindo integração e segregação. Sun et al. (2023) identificam precisamente a segregação social entre as funções encontradas na literatura sobre fofoca no trabalho.

O Paradoxo: O Bajulador pode ser vítima da própria estratégia

A Existência de um paradoxo importante. Qualquer funcionário que constrói a sua plena reputação através da descredibilização ou manchar os outros pode, com o tempo, criar uma reputação de pessoa pouco confiável. Quem fala constantemente mal dos seus colegas para a chefia, surge uma pergunta inevitável ou infalível:

Se ele fala dos outros comigo, o que estará a dizer de mim quando estiver com outros também?

É bem sabido que, a estratégia que noutro cria proximidade pode, posteriormente, produzir desconfiças. É exactamente neste ponto que a bajulação pode transformar-se em armadilha reputacional.

Segundo Wu et al. (2013) demonstram que a percepção da bajulação pode prejudicar a reputação do funcionário e, consequentemente, influenciar de uma forma negativa a avaliações de desempenho e potencial de promoção. Por isso, a reputação profissional é um activo que pode ser construído de uma forma lenta e destruído rapidamente. Compreende-se que, a conduta do agente ou bajulador que passa o tempo de serviço a propagar intrigas e a difamar os seus colegas junto da chefia configura falta disciplinar nos termos do artigo 120.º e seguintes da Lei de Bases da Função Pública, tais como:

1. Violação do Dever de Urbanidade: A obrigação legal de tratar colegas e superiores com respeito, cortesia e urbanidade é violada no momento em que se fomenta o boato e a calúnia;
2. Violação do Dever de Lealdade Institucional: A lealdade do funcionário público é devida ao Estado, à Lei e às Instituições, e não à pessoa transitória do titular do cargo;
3. Tipicidade e Sanções (Art. 123.º): Apurada a conduta em processo disciplinar com direito a contraditório, o funcionário fica sujeito a sanções que vão desde a repreensão registada e multa até à suspensão ou despromoção, nos termos da gravidade da infração.

A Importância de uma Chefia que não se Deixe Governar por Bajuladores

A ocorrência analisada também revela uma responsabilidade da própria liderança, e a bajulação não existe apenas porque existem bajuladores, mas sim ela pode prosperar quando encontra uma chefia receptiva.

E, uma chefia que baseia as suas decisões em informações provenientes de uma única pessoa corre o risco de adoptar uma visão bastante incompleta da organização. É bastante importante confrontar informações, ouvir diferentes intervenientes e avaliar devidos factos. Porém, a investigação sobre política organizacional demonstra que as percepções de política podem ter completamente consequências negativas para os Funcionários ou Trabalhadores. Na visão de Harris et al. (2009), por exemplo, encontraram associações entre percepções de política organizacional, intenção de saída e frustração profissional, tendo a comunicação do supervisor desempenhado papel moderador.

Um chefe plenamente profissional deve, portanto, evitar transformar um subordinado em porta-voz exclusivo da realidade institucional.

A Chefia Deve Distinguir Informação de Intriga

É bastante útil afirmarmos que, uma das competências fundamentais da chefia consiste em distinguir uma informação de serviço de informação utilizada para influenciar a percepção sobre pessoas. Sendo assim, as organizações não podem funcionar adequadamente se a gestão for dominada pela segunda categoria. A chefia precisa de informação sobre pessoas, naturalmente, mas deve primeiro procurar informação verificável e relacionada com o desempenho e as responsabilidades funcionais.

Portanto, outros estudos mostram que, quando comportamentos do gênero são percebidos como manipulativos, podem deteriorar a reputação do funcionário ou trabalhador e prejudicar a sua avaliação de desempenho (Wu et al., 2013).

Para terminarmos, digamos que, quanto maior for a dependência da influência de um funcionário em relação a uma determinada chefia, maior será a probabilidade de redução da sua influência quando essa chefia ou líder for exonerada, transferida ou substituída, mormente quando a influência tiver sido construída mediante bajulação, gestão de impressões e descredibilização de colegas.

Conclusão

Em gesto conclusivo, o presente artigo procurou minuciosamente analisar a queda do bajulador após a exoneração da chefia, e compreender a relação entre bajulação, gestão de impressões, política organizacional, fofoca negativa e dependência pessoal. Entende-se que, a bajulação pode de qualquer forma funcionar como estratégia de influência em determinadas circunstâncias, mas os seus resultados não são necessariamente sustentáveis. Assim, a investigação científica demonstra que comportamentos de *ingratiation* podem de qualquer forma produzir vantagens em determinados contextos, mas também podem gerar consequências negativas quando são percebidos como manipulação.

Contudo, conclui-se igualmente, que a utilização da fala negativa sobre colegas como instrumento para conquistar a confiança da chefia constitui um comportamento particularmente perigoso para uma organização.

No plano jurídico-funcional angolano, a análise da Lei n.º 26/22 de 22 de Agosto, Lei de Bases da Função Pública, permite argumentar e sustentar que a actuação do funcionário público deve estar plenamente orientada pelo interesse público, ética e deontologia profissional, igualdade, imparcialidade, probidade administrativa, transparência, rigor, moralidade, responsabilidade profissional e urbanidade. Entretanto, a mesma Lei estabelece indubitavelmente o dever de lealdade como compromisso com os objectivos do serviço e com a prossecução do interesse público. E, consequentemente, a lealdade funcional não pode ser confundida com fidelidade pessoal a determinada chefia.

Portanto, para concluir mesmo, afirma-se que, o funcionário que constrói a sua carreira em torno da competência pode sobreviver à mudança da chefia; aquele que constrói a sua

influência em torno da chefia pode desaparecer com ela, e a famosa chamada queda do bajulador não deve, porém, ser compreendida como uma punição pela exoneração do chefe. Ela pode sim representar, mormente, a revelação da verdadeira natureza da influência anteriormente exercida. Se a influência estava fundada no mérito, ela na verdade, permanece.

Referências Bibliográficas

Angola. (2010). Constituição da República de Angola. Diário da República, I Série, n.º 23, de 5 de fevereiro de 2010.

Angola. (2020). Lei n.º 38/20, de 11 de novembro: Código Penal. Diário da República, I Série, n.º 186, de 11 de novembro de 2020.

Angola. (2024). Decreto Presidencial n.º 112/24, de 17 de maio: Regulamento que estabelece os procedimentos sobre o recrutamento e selecção de candidatos na Administração Pública. Diário da República, I Série, n.º 93, de 17 de maio de 2024.

Angola. Assembleia Nacional. (2022). Lei n.º 26/22, de 22 de agosto: Lei de Bases da Função Pública. Diário da República, I Série, n.º 159, de 22 de agosto de 2022.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109. <https://doi.org/10.1177/0149206308324325>

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488. <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>

Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2009). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2425–2444. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00543.x>

Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65. <https://doi.org/10.1177/014920639402000103>

Kong, M. (2018). Effect of perceived negative workplace gossip on employees' behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, Artigo 1112. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01112>

Monteiro, L. (2026, 13 de agosto). Aliado ou puxa-saco? O perigo da bajulação na administração pública e privada. *Conexão Geral*. <https://conexaogeral.net.br/coluna/aliado-ou-puxa-saco-o-perigo-da-bajulacao-na-administracao-publica-e-privada/>

Rogério, P. (2008). Crime de corrupção na administração pública [Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário Eurípides de Marília].

Silva, M. (2022). Falta de estabilidade do cargo de comissão de serviço, face à exoneração repentina, bajulação e o culto da personalidade na Administração Pública Angolana. *JuLaw - Revista Jurídica Digital*, (38), 834-858. <https://julaw.co.ao/falta-de-estabilidade-do-cargo-de-comissao-de-servico-face-a-bajulacao-modesto-silva/>

Sun, T., Schilpzand, P., & Liu, Y. (2023). Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 311-334. <https://doi.org/10.1002/job.2653>

Wu, L.-Z., Kwan, H. K., Wei, L.-Q., & Liu, J. (2013). Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and supervisor political skill. *Journal of Management Studies*, 50(6), 991-1017. <https://doi.org/10.1111/joms.12033>

Recebido: 10 de Setembro de 2026

Aceite: 30 de Setembro de 2026



[Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Ao submeter o manuscrito, o autor está ciente de que os direitos de autor passam para a Revista Científica do Kilamba, do Instituto Superior Politécnico Privado do Kilamba, que mantém com fundos próprios a Revista.