

OS EFEITOS DA DESVALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO NAS EMPRESAS

**TATIANE SCHIAVON NARDELLO¹; AMANDA TERRA DE ALBERNAZ²; ANELIZE NOGUEIRA DE OLIVEIRA GARCIA³; GIZELE DE OLIVEIRA SUMBERECKI⁴;
LUANA SOARES ACOSTA⁵; FRANCIELE MOLON DA SILVA⁶:**

¹Universidade Federal de Pelotas - UFPel – tatianeschiavon@yahoo.com.br

²Universidade Federal de Pelotas - UFPel – amanda.albernaz.t@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas - UFPel – anenogueira27@gmail.com

⁴Universidade Federal de Pelotas - UFPel – gizelesumberecki@gmail.com

⁵Universidade Federal de Pelotas - UFPel – luanaacostauni@gmail.com

⁶Universidade Federal de Pelotas - UFPel – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito da disciplina de Organizações e Relações de Trabalho e tem como objetivo principal identificar e analisar as temáticas discutidas em sala de aula, por meio da interpretação de um estudo de caso fictício. O estudo foi elaborado sob a ótica de temas vistos ao longo do curso, em especial aqueles relacionados ao indivíduo, à psicodinâmica do trabalho e à violência e às relações de trabalho. (DEJOURS, 2004; HIRIGOYEN, 2002)

A situação apresentada refere-se à empresa ProRenda, do setor de engenharia, na qual se evidenciam práticas organizacionais que reforçam um ambiente de trabalho pautado pela valorização de comportamentos resistentes ao sofrimento, onde o discurso da “resiliência extrema” legitima práticas de violência, exclusão e sobrecarga. Isso revela a existência de uma cultura silenciosa de pressão e negligência com o bem-estar dos colaboradores.

A psicodinâmica do trabalho permite interpretar esse cenário como um espaço onde o sofrimento psíquico é velado e a expressão de fragilidades é interpretada como fraqueza. Nesse sentido, o presente trabalho propõe uma análise crítica do ambiente de trabalho na empresa ProRenda, com base em uma abordagem psicodinâmica e biopsicossocial do sujeito, identificando os principais problemas relatados, suas causas, impactos e possíveis soluções.

A relevância desta análise reside no fato de que compreender as interações entre o indivíduo, a psicodinâmica do trabalho e a violência nas relações laborais permite identificar mecanismos que afetam diretamente o bem-estar, a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Ao explorar esses temas, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre como a cultura organizacional e as práticas de gestão podem influenciar a saúde mental e o desempenho profissional, oferecendo subsídios para a formulação de políticas e estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis.

2. ATIVIDADES REALIZADAS

O caso da empresa ProRenda evidencia um conjunto de problemas interligados que contribuem para a formação de um ambiente de trabalho disfuncional e pouco saudável. Entre os aspectos mais relevantes, destaca-se a existência de uma cultura organizacional marcada pela valorização da chamada “resiliência extrema”, que naturaliza a sobrecarga emocional e física e reforça a

ideia de que apenas os mais resistentes permanecem. Esse discurso, sintetizado na frase “Aqui é só para os fortes”, legitima práticas que ignoram necessidades individuais e criam barreiras para um ambiente de cooperação e respeito.

Além disso, observam-se manifestações de assédio moral velado, como jornadas exaustivas, humilhações sutis e comentários depreciativos apresentados como brincadeiras de integração. Essas atitudes comprometem a dignidade e o equilíbrio emocional dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que instauram uma atmosfera de insegurança. A atuação do setor de Recursos Humanos também se mostra ineficaz, pois, diante das queixas, adota uma postura passiva, exemplificada na resposta dada a uma colaboradora: “Aqui sempre foi assim... depois você acostuma”. Essa conduta evidencia a omissão institucional e a convivência com práticas que afetam o clima organizacional.

O cenário é agravado pela existência de uma hierarquia rígida e pela ausência de canais seguros de comunicação, o que limita a possibilidade de denúncias e propostas de melhorias. A resistência a mudanças, aliada à inexistência de treinamentos voltados para a construção de lideranças mais colaborativas, contribui para a manutenção de métodos ultrapassados de gestão. A falta de políticas claras para prevenir situações de abuso, somada à ausência de estratégias de reconhecimento e valorização dos colaboradores, reforça o distanciamento entre equipes e lideranças.

Sob a perspectiva teórica, é possível observar um processo de despersonalização e perda de autonomia, no qual o trabalhador é avaliado mais por sua capacidade de suportar adversidades do que por suas competências e contribuições. A psicodinâmica do trabalho ajuda a compreender como esse modelo de gestão transforma dificuldades em supostos méritos, dificultando a percepção de fragilidades e a construção de soluções coletivas. (DEJOURS, 2004). No campo das relações de trabalho, a combinação de comportamentos autoritários e práticas de exclusão corrói os vínculos internos e enfraquece a coesão organizacional.

Os impactos para os colaboradores incluem aumento da pressão no dia a dia, desgaste físico e emocional, sensação de isolamento e desmotivação. Para a organização, essas condições resultam em queda de produtividade, elevação do absenteísmo, rotatividade acentuada e perda de profissionais qualificados, além do prejuízo à sua imagem no mercado.

Diante desse contexto, torna-se fundamental adotar medidas que fortaleçam a comunicação e aproximem lideranças e equipes. Isso inclui a criação de políticas internas para coibir práticas abusivas, a implementação de canais de denúncia seguros e procedimentos claros de apuração, bem como a reformulação do modelo de gestão, substituindo práticas autoritárias por abordagens participativas, baseadas em escuta ativa e feedback construtivo.

A realização de encontros periódicos para alinhamento e troca de ideias entre líderes e colaboradores também favorece o engajamento e a cooperação. Com essas mudanças, é possível construir um ambiente mais equilibrado, pautado por relações de confiança e por uma cultura que valorize o desempenho aliado ao respeito e à valorização de todos os integrantes da organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada sobre o caso da empresa ProRenda permitiu identificar um conjunto de fatores estruturais e culturais que contribuem para um ambiente de

trabalho pouco saudável e de baixa cooperação. (MERLO; MENDES, 2009). Entre os principais resultados obtidos, destaca-se a presença de práticas organizacionais que valorizam a resistência à sobrecarga como um atributo positivo, a atuação limitada do setor de Recursos Humanos frente às demandas dos colaboradores e a manutenção de modelos de liderança autoritários que dificultam a construção de relações de confiança.

Esses resultados evidenciam que a falta de políticas claras, canais de comunicação seguros e treinamentos voltados para a gestão humanizada não apenas afeta o desempenho e o engajamento dos profissionais, como também compromete a imagem institucional e a capacidade de retenção de talentos. No contexto mais amplo, a compreensão desse cenário reforça a importância de alinhar as práticas organizacionais com princípios de respeito, valorização e desenvolvimento das pessoas, reconhecendo que a performance sustentável depende de ambientes que favoreçam a cooperação e a transparência.

Fica claro que empresas que mantêm estilos de gestão antigos e enraizados precisam repensar suas práticas, migrando para modelos nos quais os indivíduos e as relações pessoais sejam mais valorizados. Uma liderança mais humanizada, que promova escuta ativa, empatia e abertura ao diálogo, é elemento-chave nesse processo, pois cria condições para um engajamento genuíno entre equipe e liderança, deixando de lado o autoritarismo que limita a inovação e desestimula a colaboração.

O processo de estudo também revelou desafios importantes, como a naturalização de comportamentos prejudiciais no cotidiano corporativo e a dificuldade de promover mudanças em culturas organizacionais resistentes. A principal lição aprendida é que a transformação organizacional exige comprometimento da liderança e participação ativa de todos os níveis hierárquicos, com foco em soluções contínuas e integradas.

Como desdobramentos futuros, sugere-se aprofundar a investigação sobre metodologias de diagnóstico do clima organizacional que sejam capazes de captar percepções reais dos colaboradores, bem como estudar práticas de gestão participativa que possam ser adaptadas à realidade de diferentes setores. Além disso, investir em programas de desenvolvimento de lideranças e estratégias de comunicação interna poderá potencializar o engajamento e contribuir para ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEJOURS, Cristophe. Addendum – da Psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (orgs.) Cristophe Dejours: **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: Redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

PORDEUS, M. P.; PORDEUS, C. L. V.; ROLIM, F. A. R.; NUNES, K. J. O.; E SILVA, E. D. S.; ARAÚJO, A. M.; DO AMARAL, M. S.; ALVES, S. R. M. PSICODINÂMICA DO TRABALHO E SUA IMPLICÂNCIA NA SAÚDE DO TRABALHADOR: CONTEXTO DA REFORMA TRABALHISTA. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 6, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n6-122. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2344>. Acesso em: 15 ago. 2025.