

Hiperprodutividade, Liderança Tóxica e Assédio Institucional: Impactos Psicodinâmicos na Saúde Mental do Trabalhador

Hyperproductivity, Toxic Leadership and Institutional Harassment: Psychodynamic Impacts on Workers' Mental Health

Tiago de Brito Pires

¹IPOG/GO,
E-mail: tiagob.pires@outlook.com



RESUMO

Este artigo discute os efeitos da hiperprodutividade e da liderança tóxica na saúde mental dos trabalhadores, a partir de uma revisão bibliográfica fundamentada na Psicodinâmica do Trabalho. O estudo retoma as análises de Byung-Chul Han e Alain Ehrenberg sobre a lógica da autoexploração e da sociedade do desempenho, dialogando ainda com Christophe Dejours, que aborda a dialética prazer-sofrimento e o sofrimento ético. No contexto brasileiro, são consideradas as contribuições de Margarida Barreto, Maria da Graça Jacques e Gisela Assad a respeito do assédio moral e do assédio institucional. A síntese da literatura revela que o ambiente organizacional contemporâneo favorece formas de adoecimento psíquico, manifestas em burnout, depressão e ansiedade. A partir desse panorama, argumenta-se que a Psicodinâmica do Trabalho oferece elementos valiosos para compreender os mecanismos organizacionais que produzem sofrimento e para subsidiar políticas institucionais voltadas à promoção de ambientes mais saudáveis e humanizados.

Palavras-chave: Hiperprodutividade; Liderança tóxica; Psicodinâmica do trabalho; Assédio institucional. Saúde mental.

ABSTRACT

This article discusses the effects of hyperproductivity and toxic leadership on workers' mental health, based on a literature review grounded in the Psychodynamics of Work. The study revisits the analyses of Byung-Chul Han and Alain Ehrenberg on the logic of self-exploitation and the performance society, also engaging with Christophe Dejours, who addresses the pleasure-suffering dialectic and ethical suffering. In the Brazilian context, the contributions of Margarida Barreto, Maria da Graça Jacques, and Gisela Assad regarding moral harassment and institutional harassment are considered. The literature review reveals that the contemporary organizational environment favors forms of mental illness, manifested in burnout, depression, and anxiety. Based on this overview, it is argued that the Psychodynamics of Work offers valuable insights into understanding the organizational mechanisms that produce suffering and into institutional policies aimed at promoting healthier and more humane environments.

Keywords: Hyperproductivity; Toxic Leadership; Psychodynamics of Work; Institutional Harassment. Mental health.

INTRODUÇÃO

Dados divulgados pelas Nações Unidas em abril de 2025 apontam que os afastamentos do trabalho motivados por problemas de saúde mental cresceram 134% no Brasil. Esse aumento expressivo evidencia a urgência de compreender os fatores que intensificam o sofrimento psíquico no ambiente laboral e de reconhecer o adoecimento mental como questão coletiva e organizacional, e não apenas individual.

Partindo dessa perspectiva, este estudo propõe revisar de que maneira a cultura da hiperprodutividade e a liderança tóxica atuam como engrenagens institucionais que contribuem para a fragilização da saúde mental. Ehrenberg (2010) e Han (2015) destacam que o mal-estar contemporâneo não se explica somente pelo excesso de tarefas, mas pela lógica cultural que sustenta as organizações, marcada pela positividade compulsória, pela busca incessante de desempenho e pela aparente liberdade de escolha, que, em realidade, aprofunda vínculos de autoexploração.

Nesse contexto, alcançar níveis cada vez mais altos de produtividade converte-se em condição de reconhecimento social, conduzindo o trabalhador ao esgotamento físico e psíquico, conforme analisa Han (2015) em *A Sociedade do Cansaço*. Ao mesmo tempo, os estilos de liderança e gestão também desempenham papel central nesse processo. As reflexões de Jean Lipman-Blumen (1996) e Marta Whicker (1996) sobre liderança tóxica, somadas à teoria da psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, que articula prazer e sofrimento, oferecem uma lente potente para compreender como o modo de organizar e dirigir o trabalho influencia diretamente o adoecimento.

No Brasil, essa discussão é enriquecida pelas contribuições de Margarida Barreto, Maria da Graça Jacques e Gisela Assad, que analisam o assédio moral e institucional como

expressões concretas dessas dinâmicas. A partir desse conjunto de referenciais, este capítulo está estruturado em três eixos: (I) a cultura da hiperprodutividade, (II) a liderança tóxica e (III) a psicodinâmica do trabalho como chave interpretativa do sofrimento psíquico.

Por fim, busca-se discutir criticamente como essas dimensões se articulam e se retroalimentam nas organizações, favorecendo práticas que intensificam o sofrimento e dificultam a construção de ambientes laborais éticos, saudáveis e humanizados. Trata-se, portanto, de uma revisão bibliográfica que não apenas descreve os fenômenos em questão, mas que propõe uma reflexão crítica sobre suas inter-relações, indicando caminhos para a promoção da saúde mental no trabalho.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica de caráter narrativo. Para tanto, foram consultados livros clássicos e artigos científicos nacionais e internacionais que tratam da hiperprodutividade, da liderança tóxica e da psicodinâmica do trabalho. O processo de seleção priorizou autores de referência nessas temáticas, como Han (2017), Ehrenberg (2010) e Dejours (1992, 2015), além de pesquisas brasileiras que abordam o assédio moral e institucional, com destaque para Barreto (2005), Jacques (2007) e Assad (2017, 2019).

A análise do material seguiu uma abordagem crítico-interpretativa, organizada em três eixos centrais: (i) a cultura da hiperprodutividade; (ii) a liderança tóxica; e (iii) a psicodinâmica do trabalho como lente para compreender a dinâmica entre prazer e sofrimento na vida laboral. Essa sistematização possibilitou discutir os impactos dessas dimensões na saúde mental dos trabalhadores e levantar reflexões sobre possíveis caminhos de enfrentamento no contexto organizacional contemporâneo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cultura da Hiperprodutividade

A cultura da hiperprodutividade redefine a subjetividade do trabalhador, transformando o desempenho contínuo em fonte de sofrimento psíquico. Han (2015, 2017) descreve a transição da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho, em que o indivíduo se torna “empresário de si mesmo”, internalizando a autoexploração sob a aparência de liberdade. O que antes era proibição externa agora se traduz em imperativos de autossuperação e iniciativa, cuja violação gera sensação de fracasso pessoal.

Ehrenberg (2010) complementa ao mostrar que depressão e burnout não são apenas patologias individuais, mas manifestações de uma exigência social constante de desempenho, em que a liberdade se transforma em obrigação e o reconhecimento depende do rendimento. A pressão contínua cria sujeitos permanentemente insatisfeitos consigo mesmos.

Dados da ONU (2025) indicam aumento de 134% nos afastamentos por motivos de saúde mental no Brasil, evidenciando que a hiperprodutividade não é um problema individual, mas afeta organizações, famílias e sistemas de saúde. Assim, o desempenho molda identidades, intensifica a autocobrança e gera sofrimento coletivo.

Liderança Tóxica e Assédio Institucional

A liderança tóxica intensifica os efeitos da hiperprodutividade. Lipman-Blumen (1996) e Whicker (1996) descrevem líderes que manipulam, exploram fragilidades e mantêm poder às custas do bem-estar dos subordinados. No Brasil, Barreto (2003), Jacques (2007) e Assad (2017, 2019) mostram que, quando essas práticas se institucionalizam, configuram assédio institucional — um modelo de gestão que naturaliza humilhação, desqualificação e violência psicológica.

Os impactos são múltiplos: no indivíduo, aumentam estresse, ansiedade, depressão e burnout; nas relações, degradam confiança e estimulam rivalidades artificiais; na organização, elevam turnover, absenteísmo e comprometem a cultura ética. A RAC (2015) indica que trabalhadores expostos a líderes abusivos apresentam maior propensão a afastamentos prolongados e queda de desempenho.

Portanto, a liderança tóxica não é apenas um desvio individual, mas um canal de transmissão de uma cultura organizacional que prioriza metas e resultados em detrimento do bem-estar coletivo.

Psicodinâmica do Trabalho: prazer, sofrimento e exclusão

A Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 1992, 2015) ajuda a compreender como hiperprodutividade e liderança tóxica afetam subjetividade e saúde mental. O trabalho é espaço de construção de identidade, reconhecimento e sentido, mas, quando marcado por metas inatingíveis, controle excessivo e ausência de reconhecimento, torna-se terreno de sofrimento patogênico.

O sofrimento pode ser ético, quando o trabalhador é forçado a agir contra seus valores, ameaçando sua integridade. Barreto (2005) e Jacques (2007) mostram que assédio moral e institucional provocam medo, isolamento, perda de autoestima e adoecimento prolongado, chegando à exclusão social.

Os efeitos coletivos incluem prejuízos à cultura organizacional, à família e à sociedade, com aumento de afastamentos, sobrecarga em sistemas de saúde e impactos econômicos. Sem reconhecimento, o sofrimento se intensifica, configurando burnout, depressão e desgaste institucional (Dejours, 2015).

Síntese Integrativa

A combinação de hiperprodutividade, li-

derança tóxica e estruturas institucionais cria um ambiente propício ao adoecimento psíquico coletivo. O sofrimento não é apenas individual, mas estrutural, resultado de um arranjo social que transforma desempenho em medida de valor pessoal e legítima violência psicológica.

Intervenções clínicas e institucionais, como identificação de crenças disfuncionais, psicoeducação, manejo do estresse e desenvolvimento de habilidades de enfrentamento, podem mitigar esses efeitos, promovendo resiliência, saúde mental e culturas organizacionais mais éticas e humanizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que o adoecimento psíquico relacionado ao trabalho não se explica apenas pelo aumento das demandas, mas pela combinação da cultura da hiperprodutividade com liderança tóxica e assédio institucional. Han (2015) e Ehrenberg (2010) mostram que a lógica da performance transforma o desempenho em critério de valor social, aumentando a vulnerabilidade coletiva dos trabalhadores.

A liderança tóxica atua como mecanismo que reforça metas em detrimento da dignidade e do bem-estar, e quando institucionalizada configura assédio estrutural, corroendo a ética organizacional. Dados da ONU (2025) apontam o aumento expressivo de afastamentos por problemas de saúde mental, confirmando a necessidade de abordagens que integrem saúde do trabalhador, gestão ética e responsabilidade institucional.

O desafio é resgatar a centralidade do ser humano no trabalho, reconhecendo que produtividade sustentável depende de respeito às subjetividades, promoção do bem-estar e reconhecimento justo. Intervenções clínicas e organizacionais que identifiquem padrões disfuncionais e fortaleçam estratégias de enfrentamento podem articular cuidado indi-

dual e transformação coletiva, tornando as organizações espaços de realização e não de sofrimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HAN, Byung-Chul. Sociedade do cansaço. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2017.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalhet, 45. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

EHRENBURG, Alain. O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2010.

EHRENBURG, Alain. O novo espírito da depressão: imperativos de autorrealização e seus colapsos na modernidade tardia. Civitas, RS, 2021, p. 71-83. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/article/view/39150/26755>>. Acesso em: 13/08/2025.

ASSAD, Alessandra. Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso? Descubra o que a neuroliderança pode fazer por você. São Paulo: Alta Books, 2017.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford University Press, 1996.

WHICKER, Marjorie L. Toxic leaders: When organizations go bad. Westport: Quorum Books, 1996.

RAC – Revista de Administração Contemporânea. Artigos sobre clima organizacional e assédio moral. 2015.

RAE – Revista de Administração de Empresas. Pesquisas sobre liderança e bem-estar no trabalho. 2018.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injus-*

tiça social. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: a violência sutil – análise epidemiológica e psicossocial no trabalho. 2. ed. São Paulo: Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

JACQUES, Maria da Graça. Assédio institucional e saúde mental no trabalho. Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

ASSAD, Gisela. *Assédio moral organizacional: práticas institucionais e sofrimento no trabalho*. Curitiba: Juruá, 2019.