



QUANDO O TRABALHO PERDE O SENTIDO: IMPACTOS INVISÍVEIS E A COLABORAÇÃO DA LOGOTERAPIA E DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Adriana Paula Rodrigues Silva¹

Eveline Silva Holanda Lima²

RESUMO

O adoecimento psíquico relacionado ao trabalho cresce em ritmo que os indicadores de afastamento já não permitem ignorar, e boa parte de suas causas escapa àqueles que gerem as organizações. O objetivo deste estudo foi analisar os chamados impactos invisíveis do ambiente laboral, apontados por Teixeira (2025) como fatores latentes que corroem o clima organizacional por trás de fachadas institucionais bem cuidadas, articulando-os a três referenciais: a logoterapia de Viktor Frankl, a crítica de Byung-Chul Han à sociedade do desempenho e a Comunicação Não Violenta (CNV) de Marshall Rosenberg. Metodologicamente, o trabalho configura uma revisão narrativa da literatura, de caráter teórico-reflexivo, conduzida a partir da leitura integral e analítica das obras selecionadas e da organização dos achados em quatro eixos temáticos e em um eixo transversal dedicado à formação acadêmica. Os resultados indicam que o sofrimento no trabalho não decorre apenas da sobrecarga objetiva, mas também do esvaziamento de sentido no tempo e no espaço vividos, agravado por uma cultura que transforma a exigência externa em autocobrança. Nesse cenário, a CNV surgiu como um recurso concreto para reconfigurar as relações cotidianas, sem substituir a responsabilidade estrutural das organizações. Esses mecanismos já operam na formação acadêmica: o estudante em estágio vive, antes do mercado, a lógica do desempenho que adocece o trabalhador. Conclui-se, portanto, que a resiliência, na formação acadêmica e profissional, não pode ser tratada como capacidade individual de suportar ambientes adoecedores, e sim como construção compartilhada de sentido e de comunicação.

Palavras-chave: Saúde mental no trabalho. Formação acadêmica. Resiliência. Logoterapia. Comunicação Não Violenta.

¹Graduanda em Psicologia – Centro Universitário Chrisfapi (UNICHRISFAPI). E-mail para correspondência: adrianapaulars1972@gmail.com

² Mestre em Psicologia. Docente do Centro Universitário Chrisfapi (UNICHRISFAPI). E-mail para correspondência: evelineshlms@hotmail.com



1 INTRODUÇÃO

A saúde mental deixou de ser um tema periférico no mundo do trabalho. O crescimento dos afastamentos por transtornos mentais e a pressão de organismos internacionais levaram o tema ao centro da gestão de risco e da regulação. No Brasil, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1, promovida pela Portaria MTE nº 1.419, de 2024, incorporou, de forma explícita, os riscos psicossociais ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, obrigando as organizações a identificá-los e tratá-los (Brasil, 2024). No plano internacional, as diretrizes conjuntas da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho apontam para a mesma direção (Who; Ilo, 2022). A questão, portanto, já não se restringe à sensibilidade gerencial: tornou-se matéria de gestão e de dever jurídico.

A norma, contudo, exige gerir o que, muitas vezes, ninguém vê. Há um tipo de sofrimento no trabalho que não aparece nos relatórios: não se traduz em acidente registrado nem em conflito aberto e, por isso, escapa ao olhar de acionistas, controladores e gestores. Teixeira (2025) reúne suas causas sob o nome de impactos invisíveis, ou fatores latentes: a comunicação ineficaz, as exigências contraditórias, a indefinição de funções, a precariedade laboral, a sobrecarga e o assédio. São padrões relacionais que se repetem e, justamente por serem cotidianos, deixam de ser percebidos. A autora destaca um descompasso: organizações que investem em espaços esteticamente agradáveis e em um discurso institucional de bem-estar escondem, por dentro, uma cultura que desgasta quem nela trabalha. É a isso que ela dá o nome de “laudo oculto” das empresas “instagramáveis”: o brilho nos olhos dos trabalhadores se apaga, ainda que os resultados aparentem estar em ordem.

Compreender por que esses fatores comprometem a saúde exige perguntar o que o trabalho representa para o sujeito, e é aqui que a psicologia acrescenta algo ao diagnóstico técnico. Frankl (2008) sustenta que a busca de sentido é a motivação primária do ser humano e que sua frustração dá origem ao que ele chama de vazio existencial, um quadro próximo ao que hoje se conhece como burnout. Han (2015), por sua vez, evidencia por que essa busca se tornou tão árdua: a sociedade contemporânea trocou a proibição vinda de fora, própria das instituições disciplinares, pelo imperativo interno do desempenho, e o sujeito passou a explorar a si mesmo acreditando ser livre. Diante desse cenário, Rosenberg (2006) oferece um



caminho de intervenção nas relações onde o sofrimento se origina: a Comunicação Não Violenta (CNV) atua precisamente sobre os fatores que Teixeira (2025) identifica como mais corrosivos, a comunicação falha, as demandas contraditórias e a falta de clareza.

Nada disso começa no mercado de trabalho. A universidade é, para muitos, o primeiro espaço em que o imperativo do desempenho se instala, e os estágios curriculares colocam o estudante em contato direto com os fatores latentes das organizações antes mesmo da formatura. Estudos de revisão apontam prevalência elevada de sofrimento psíquico entre universitários brasileiros, associada à sobrecarga, à pressão por resultados e à fragilidade dos vínculos de apoio (Graner; Cerqueira, 2019; Padovani et al., 2014). A resiliência costuma ser invocada como resposta, mas quase sempre no sentido de capacidade individual de resistir, o que desloca para o estudante a responsabilidade por ambientes formativos que o adoecem. O mesmo padrão aparece nas intervenções em saúde do trabalhador no Brasil. Elas se concentram em fatores de risco proximais e no indivíduo. Não atuam sobre os determinantes organizacionais nem sobre o protagonismo do trabalhador (Hurtado et al., 2022).

A literatura tende a tratar esses referenciais em separado: a gestão de riscos de um lado, a logoterapia de outro, a crítica filosófica e a CNV em campos distintos. Articulá-los, e levar essa articulação ao contexto formativo, é a lacuna que justifica este estudo, cujo objetivo, detalhado na seção seguinte, é analisar os impactos invisíveis do trabalho à luz desses referenciais, com atenção à formação acadêmica. A questão que o orienta pode ser formulada assim: se o sofrimento no trabalho nasce de fatores que ninguém vê e de um sentido que se perde, o que a formação acadêmica pode fazer para que a resiliência não seja apenas outro nome para suportar?

2 OBJETIVOS

O objetivo geral foi analisar os impactos invisíveis do ambiente de trabalho sobre a saúde mental à luz da logoterapia, da crítica à sociedade do desempenho e da CNV. Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar os fatores latentes identificados por Teixeira (2025); discutir as relações entre sentido, tempo e espaço propostas por Frankl e sua pertinência para o contexto laboral; examinar a contribuição de Han para a compreensão do esgotamento contemporâneo; apresentar a CNV como recurso aplicável à transformação das



relações de trabalho, com atenção às implicações para a formação acadêmica e profissional; por fim, discutir o lugar da resiliência na formação em saúde mental, distinguindo a resiliência entendida como resistência individual daquela construída coletivamente.

3 MÉTODO

O estudo caracteriza-se como revisão narrativa de literatura, de abordagem qualitativa e caráter teórico-reflexivo. Optou-se por esse desenho porque o objeto exige o diálogo entre autores de tradições distintas, cujas obras não se encontram nas mesmas bases indexadas nem respondem aos mesmos critérios de busca. Uma revisão sistemática, nessas condições, ou seria inviável, ou empobreceria o corpus.

O recorte temático é a saúde mental no trabalho e na formação acadêmica, com ênfase nos fatores psicossociais de natureza relacional, e o recorte contextual é o cenário brasileiro posterior à atualização da NR-01, em 2024. Por se tratar de pesquisa bibliográfica, não houve participantes: as unidades de análise foram textos, e não pessoas.

O corpus organizou-se em três grupos. O primeiro, de fontes primárias, reuniu quatro obras: Teixeira (2025), Frankl (2008), Han (2015) e Rosenberg (2006), selecionadas por serem referências consolidadas em suas respectivas tradições, disponíveis em português e acessíveis a um público interdisciplinar. O segundo, normativo, incluiu a NR-01 (Brasil, 2024) e as diretrizes da OMS e da OIT sobre saúde mental no trabalho (WHO; ILO, 2022). O terceiro, de apoio empírico, reuniu dois estudos de revisão sobre sofrimento psíquico em universitários brasileiros (Graner; Cerqueira, 2019; Padovani et al., 2014). Excluíram-se obras centradas no burnout como categoria clínica isolada e autores da psicodinâmica do trabalho, como Dejours, por exigirem um aparato conceitual que ultrapassaria os limites de um resumo expandido (Araújo, 2011).

A coleta consistiu na leitura integral das obras primárias e normativas, realizada entre julho e setembro de 2026, com registro em fichas de leitura que contêm conceitos centrais, trechos relevantes e anotações sobre o diálogo entre os autores. Os estudos de apoio empírico foram lidos com base em seus resumos e em suas seções de resultados.

A análise seguiu a abordagem de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), em três etapas: pré-análise, com leitura flutuante para a identificação dos conceitos centrais de cada



autor; exploração do material, com a codificação das categorias que dialogavam entre si; e tratamento dos resultados, com a organização dos achados em quatro eixos temáticos e um eixo transversal. Os eixos resultantes foram: o diagnóstico dos impactos invisíveis; sentido, tempo e espaço na logoterapia; a sociedade do cansaço; e a CNV como prática. O eixo transversal, dedicado à formação acadêmica e à resiliência, atravessa os quatro eixos anteriores. A cada eixo correspondeu uma pergunta orientadora: o que provoca sofrimento no trabalho; por que o provoca; por que é tão difícil, hoje, encontrar uma saída; e por onde começar a mudança. Por fim, por se tratar de estudo bibliográfico, sem envolvimento de seres humanos, não houve submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A questão que orientou o estudo perguntava o que a formação acadêmica pode fazer para que a resiliência não seja apenas outro nome para suportar. A análise do corpus produziu quatro achados principais, um por eixo, e um quinto, transversal, que responde diretamente a essa pergunta. Apresentam-se, a seguir, os achados, sua interpretação e o diálogo que mantêm com a literatura.

O primeiro eixo confirmou que os fatores latentes apontados por Teixeira (2025) não constituem eventos, mas sim padrões. A comunicação que não flui, as ordens que se contradizem e os papéis que ninguém definiu não geram uma crise identificável; provocam um desgaste lento, que a autora associa ao aumento de afastamentos, de acidentes e de rotatividade voluntária. O exame dessas categorias ao lado da NR-01 (Brasil, 2024) evidenciou uma convergência importante: o que a psicologia descreve como sofrimento relacional aproxima-se do que a norma agora exige que se gerencie como risco. Sofrimento vivido e risco gerenciável são categorias distintas: uma é subjetiva, a outra é normativo-administrativa. Tal convergência transfere o tema da esfera do afeto para a esfera da responsabilidade, o que interessa diretamente à formação em Administração e em Direito.

Diante desse diagnóstico, o segundo eixo respondeu à pergunta que ele deixa em aberto: por que isso adoece. Frankl (2008) sustenta que o ser humano suporta condições muito adversas quando há um sentido que as atravesse, e que a ausência desse sentido resulta em um vazio existencial. Essa formulação permitiu reler o burnout não apenas como excesso de



tarefa, mas como esvaziamento daquilo que se faz. A partir daí, dois desdobramentos da logoterapia mostraram-se especialmente férteis. O primeiro diz respeito ao tempo: para Frankl, o momento vivido, uma vez vivido, torna-se irrevogável, e é justamente essa irrevogabilidade que confere peso definitivo ao modo como cada momento é vivido. Daí a distinção entre o tempo vivido com sentido e o tempo apenas consumido, esse último bem representado pelas reuniões sem consequência e pelas urgências fabricadas que povoam a rotina de muitos campos de estágio. O segundo diz respeito ao espaço: a pergunta pelo sentido, em Frankl, é sempre situada, e cabe ao sujeito responder ao que determinado lugar e determinada função lhe pedem naquele momento. Ora, os ambientes tóxicos corrompem exatamente essa relação ao transformar o espaço de trabalho em um cenário de vigilância e pressa. Cabe uma ressalva: a liberdade de atitude diante do sofrimento, tal como Frankl a concebe, não transfere ao trabalhador o encargo pelo ambiente que o adocece. Ela coexiste com a exigência de mudança estrutural, não a substitui.

Tal horizonte de sentido, porém, exige o contraponto do terceiro eixo. Han (2015) descreve a passagem da sociedade disciplinar, regida pela proibição externa, para a sociedade do desempenho, regida por um “poder fazer” ilimitado que, na prática, se torna obrigação de poder tudo. O sujeito contemporâneo internaliza a cobrança e se torna, ao mesmo tempo, explorador e explorado de si próprio. A literatura de saúde mental e trabalho já criticou esse mesmo deslocamento na teoria do estresse. O enfoque cognitivo-comportamental dessa teoria mantém a intervenção centrada no indivíduo. Não atua sobre a organização do trabalho (Araújo, 2011). Consequentemente, o cansaço que daí resulta não é fadiga, é esgotamento. Essa análise iluminou a fachada “instagramável” de Teixeira (2025) sob outro ângulo: o discurso da paixão pelo trabalho e da autossuperação, que parece libertar, aprofunda a autoexploração, pois a pessoa já não sente que está sendo oprimida por alguém e passa a sentir que está falhando consigo mesma. A leitura de Han exigiu, ainda, um cuidado metodológico no próprio estudo. A busca por sentido, quando cobrada como mais um item de desempenho, torna-se uma nova exigência, e qualquer proposta formativa sobre o tema precisa nomear esse risco para não o reproduzir.

Com essas ressalvas, o quarto eixo deslocou a discussão para a prática. Rosenberg (2006) organiza a CNV em quatro componentes: observar sem julgar, nomear o sentimento



sem atribuí-lo ao outro, identificar a necessidade não atendida e formular um pedido claro e realizável. As necessidades que emergem nesse processo, clareza, reconhecimento e autonomia, coincidem, em nossa leitura, com as categorias do diagnóstico de riscos psicossociais previstas na NR-01 (Brasil, 2024), o que sugere que a CNV opera no mesmo terreno que a norma pretende gerir.

Por outro lado, convém ressaltar que a ferramenta não resolve a sobrecarga nem a má gestão, e seria ingênuo apresentá-la assim. O que ela transforma é a maneira como as pessoas nomeiam e negociam suas necessidades dentro de qualquer estrutura, o que já reduz uma parte relevante do sofrimento relacional cotidiano. Especialmente para os cursos da área da saúde, cujos estágios envolvem alta carga emocional e decisões de grande responsabilidade, essa dimensão prática tem valor formativo evidente.

O eixo transversal, por sua vez, mostrou que a formação acadêmica reproduz, de forma análoga, cada um dos mecanismos anteriores. Os fatores latentes de Teixeira (2025) aparecem nos campos de estágio sob a forma de supervisão ausente, expectativas contraditórias entre instituição e concedente e ausência de espaço para elaborar o que se vive. O vazio existencial de Frankl (2008) surge quando o estudante deixa de saber por que escolheu o curso e passa a cumprir etapas.

Além disso, a autoexploração descrita por Han (2015) encontra terreno fértil na cultura da alta performance acadêmica, na qual o sujeito se cobra produtividade, engajamento e estabilidade emocional simultaneamente. Os dados de Graner e Cerqueira (2019) e de Padovani et al. (2014) corroboram que esse conjunto se traduz em sofrimento psíquico prevalente, e não em casos isolados. Esses estudos tratam da vida universitária em geral, não do estágio especificamente. A extensão ao campo de estágio é uma inferência deste estudo, não um resultado dos autores citados. Diante disso, a resiliência que interessa à formação não é a que ensina o estudante a suportar, mas a que se constrói nas relações: supervisão que acolhe, comunicação que nomeia necessidades e tempo que protege o sentido da experiência. A CNV, nesse ponto, oferece um vocabulário compartilhado para a relação entre supervisor e estagiário, e a logoterapia, uma pergunta que a formação raramente faz: o que este estágio está pedindo de mim, e o que eu quero responder a ele.



Postos em diálogo com a literatura, os achados revelam convergências, uma divergência e uma ampliação. Convergem Teixeira (2025) e a NR-01 (Brasil, 2024) quanto ao objeto: o que a autora descreve como fator latente aproxima-se do que a norma denomina risco psicossocial. Convergem também Frankl (2008) e Han (2015) no diagnóstico do esvaziamento, embora partam de tradições distintas. A divergência aparece entre Frankl e Han quanto ao lugar da liberdade individual: enquanto o primeiro vê uma última liberdade de atitude, o segundo a concebe como o mecanismo pelo qual a autoexploração se legitima. Esse tensionamento não invalida nenhum dos dois; delimita o alcance de cada um. A ampliação consiste em levar o conjunto ao contexto formativo: os estudos de Graner e Cerqueira (2019) e de Padovani et al. (2014) descrevem o sofrimento do universitário, mas não o articulam a uma teoria do sentido nem a uma prática relacional. Essa articulação que o presente estudo propõe.

O que o estudo acrescenta, portanto, é de ordem teórica e formativa. No plano teórico, um modelo de leitura em quatro eixos que integra o diagnóstico organizacional, a teoria do sentido, a crítica cultural e a prática comunicativa. No plano formativo, uma redefinição da resiliência, no contexto do estágio, como construção relacional, e não como atributo individual, o que atribui às instituições de ensino e aos campos de estágio a responsabilidade pelo cuidado com as pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a analisar os impactos invisíveis do trabalho sobre a saúde mental a partir da logoterapia, da crítica à sociedade do desempenho e da CNV, sem perder de vista a formação acadêmica. O percurso cumpriu esse objetivo: os impactos invisíveis, tal como propõe Teixeira (2025), adquirem inteligibilidade quando lidos pela logoterapia e pela crítica à sociedade do desempenho, e encontram um caminho de intervenção quando articulados à CNV. Em síntese, três achados se destacam. Primeiro, o sofrimento no trabalho tem raiz dupla: a sobrecarga objetiva e o esvaziamento de sentido do tempo e do espaço vividos. Segundo, esse esvaziamento é agravado por uma cultura que converte a exigência externa em autocobrança e pode transformar até a busca de sentido em um novo item de desempenho. Terceiro, esses processos não aguardam a entrada no mercado: instalam-se na



formação acadêmica e exigem que as instituições de ensino se reconheçam como ambientes de trabalho, com riscos psicossociais próprios.

As contribuições são de três ordens. No plano científico, o estudo formula a resiliência como categoria relacional, e não individual, e o faz a partir de um modelo integrado de leitura. No plano prático, oferece à supervisão de estágio e à gestão de pessoas um vocabulário comum, o da CNV, e uma pergunta orientadora, a da logoterapia, aplicáveis sem custo e sem aparato. No plano social, retira o debate sobre saúde mental da formação do registro de adaptação e o coloca no da responsabilidade institucional. Nenhuma organização controla o sentido que cada pessoa constrói do próprio trabalho; toda organização, porém, controla a forma como as pessoas se comunicam dentro dela, bem como o tempo e o espaço que oferece para que esse sentido aconteça. É nesse intervalo, entre o que não se pode mudar e o que se pode, que, em grande medida, se decide a saúde mental no trabalho.

Reconhece-se, como limitações, que o estudo tem natureza bibliográfica e não produziu dados empíricos; que o corpus, restrito a quatro obras primárias, deixou de fora tradições relevantes, como a psicodinâmica do trabalho; e que a voz dos próprios estudantes, cuja experiência é o centro do argumento, não foi ouvida diretamente. Soma-se a isso o critério de seleção adotado, restrito a obras disponíveis em português e acessíveis a um público interdisciplinar, o que privilegiou determinadas tradições teóricas em detrimento de outras potencialmente relevantes. Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a realização de uma roda de conversa interdisciplinar a partir dos eixos aqui propostos, que permitiria testar a receptividade do modelo junto ao público a que se destina; e, em etapa posterior, pesquisa de campo, com aprovação ética, sobre como estudantes em estágio percebem os fatores latentes de seus locais de atuação e quais estratégias coletivas de enfrentamento já desenvolvem.

Um estudo comparativo entre cursos da saúde, das ciências sociais aplicadas e do direito poderia, ainda, verificar se os mecanismos aqui descritos operam de modo semelhante em formações tão distintas. Em última análise, para a formação em Psicologia e para as demais áreas aqui contempladas, o caminho traçado sugere que falar de resiliência sem falar de sentido e de comunicação é falar de adaptação, e adaptação a ambientes adoecedores não é saúde, nem na empresa, nem na universidade.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024.

ARAÚJO, Tânia Maria de. Revisão de abordagens teórico-metodológicas sobre saúde mental e trabalho. In: GOMEZ, Carlos Minayo; MACHADO, Jorge Mesquita Huet; PENA, Paulo Gilvane Lopes (org.). *Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011. p. 325-343.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GRANER, Karen Mendes; CERQUEIRA, Ana Teresa de Abreu Ramos. Revisão integrativa: sofrimento psíquico em estudantes universitários e fatores associados. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 1327-1346, 2019.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.

HURTADO, Sandra Lorena Beltran; SILVA-MACAIA, Amanda Aparecida; VILELA, Rodolfo Andrade Gouveia; QUEROL, Marco Antonio Pereira; LOPES, Manoela Gomes Reis; BEZERRA, Jairon Leite Chaves. Intervenções em saúde do trabalhador – contexto, desafios e possibilidades de desenvolvimento: uma revisão de escopo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 47, e15, 2022.

PADOVANI, Ricardo da Costa *et al.* Vulnerabilidade e bem-estar psicológicos do estudante universitário. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 2-10, 2014.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

TEIXEIRA, Ana Paula. *Quando o trabalho dói: do adoecimento silencioso à cultura do bem-estar*. São Paulo: AssediNet, 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Mental health at work: policy brief*. Geneva: WHO; ILO, 2022.