

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA RETENÇÃO DE TALENTOS DAS GERAÇÕES Y E Z: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

THE PSYCHODYNAMICS OF WORK IN THE RETENTION OF GENERATIONS Y AND Z TALENT: A LITERATURE REVIEW

LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO PARA LAS GENERACIONES Y Y Z: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA



10.56238/revgeov17n2-111

Silmar de Matos dos Santos

Mestrado em Psicologia Organizacional

Instituição: Must University

E-mail: silmarsantosif@gmail.com

RESUMO

O mundo do trabalho contemporâneo passa por transformações que redefinem relações profissionais e vínculos organizacionais. Trabalhadores das gerações Y e Z valorizam autonomia, propósito, reconhecimento, flexibilidade e qualidade de vida, configurando um contexto que impõe desafios crescentes à retenção de talentos. Diante desse cenário, esta pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, realizou uma revisão integrativa da literatura, analisando as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para a permanência de jovens profissionais nas organizações. A análise de conteúdo seguiu a técnica de Bardin (1977), com interpretação fundamentada nas proposições de Dejours (1992). Os resultados indicam que a abordagem, ao reduzir o sofrimento psíquico e promover experiências de prazer, fortalece a motivação, o engajamento e o bem-estar, favorecendo a retenção de talentos. Estudos recentes (Ruffatto Gregoviski et al., 2022; Ramos, 2016) corroboram esses achados, evidenciando o potencial estratégico da Psicodinâmica do Trabalho no contexto organizacional contemporâneo.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho. Subjetivação. Gerações Y e Z. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

The contemporary world of work is undergoing transformations that redefine professional relationships and organizational bonds. Workers from Generations Y and Z value autonomy, purpose, recognition, flexibility, and quality of life, creating a context that imposes increasing challenges to talent retention. In this context, this qualitative and bibliographical research conducted an integrative literature review, analyzing the contributions of the Psychodynamics of Work to the retention of young professionals in organizations. Content analysis followed Bardin's technique (1977), with interpretation based on Dejours' propositions (1992). The results indicate that the approach, by reducing psychological suffering and promoting pleasurable experiences, strengthens motivation, engagement, and well-being, favoring talent retention. Recent studies (Ruffatto Gregoviski et al., 2022; Ramos, 2016) corroborate these findings, highlighting the strategic potential of the Psychodynamics of Work in the contemporary organizational context.



Keywords: Psychodynamics of Work. Subjectivation. Generations Y and Z. Talent Retention.

RESUMEN

El mundo laboral contemporáneo está experimentando transformaciones que redefinen las relaciones profesionales y los vínculos organizacionales. Los trabajadores de las generaciones Y y Z valoran la autonomía, el propósito, el reconocimiento, la flexibilidad y la calidad de vida, creando un contexto que impone desafíos crecientes para la retención del talento. En este contexto, esta investigación cualitativa y bibliográfica realizó una revisión bibliográfica integradora, analizando las contribuciones de la Psicodinámica del Trabajo a la retención de jóvenes profesionales en las organizaciones. El análisis de contenido siguió la técnica de Bardin (1977), con una interpretación basada en las propuestas de Dejours (1992). Los resultados indican que el enfoque, al reducir el sufrimiento psicológico y promover experiencias placenteras, fortalece la motivación, el compromiso y el bienestar, favoreciendo la retención del talento. Estudios recientes (Ruffatto Gregoviski et al., 2022; Ramos, 2016) corroboran estos hallazgos, destacando el potencial estratégico de la Psicodinámica del Trabajo en el contexto organizacional contemporáneo.

Palabras clave: Psicodinámica del Trabajo. Subjetivación. Generaciones Y y Z. Retención del Talento.



1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho contemporâneo é marcado por transformações profundas que afetam diretamente as relações profissionais e a forma como os indivíduos se posicionam em relação às organizações. Conforme destaca Antunes (2018), a reestruturação produtiva, o avanço tecnológico e a intensificação da competitividade global resultaram em novas exigências tanto para empresas quanto para trabalhadores.

Nesse cenário, o perfil profissional também se redefine, incorporando necessidades e expectativas distintas daquelas predominantes em décadas anteriores. De acordo com Schein (2017), jovens trabalhadores tendem a valorizar autonomia, reconhecimento, propósito, flexibilidade e qualidade de vida, reduzindo sua disposição de permanecer em organizações que não atendam a esses critérios mínimos de realização pessoal e profissional.

Essas transformações impõem às organizações o desafio de repensar suas estratégias de gestão de pessoas. Surge, assim, a problemática central deste estudo: como as organizações podem reter talentos diante das novas demandas do trabalhador contemporâneo?

Dados recentes reforçam a relevância da questão. Segundo sondagem da Fundação Getúlio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia (FGV IBRE, 2024), 57% das empresas brasileiras enfrentam dificuldades para contratar e reter profissionais qualificados, sendo que 64% atribuem esse cenário à escassez de mão de obra preparada.

Diante desse contexto, a psicologia organizacional emerge como campo estratégico, oferecendo ferramentas teóricas e práticas voltadas tanto à melhoria das condições subjetivas de trabalho quanto ao fortalecimento do engajamento organizacional (Bendassolli & Borges-Andrade, 2015).

Entre essas contribuições, destaca-se a psicodinâmica do trabalho, proposta por Dejours (1992), a qual busca compreender as vivências subjetivas que atravessam o fazer laboral, especialmente a relação entre prazer, sofrimento e reconhecimento.

Parte-se do pressuposto de que, ao mitigar o sofrimento psíquico e favorecer maior flexibilidade na organização do trabalho, a psicodinâmica contribui para a construção subjetiva do trabalhador, promovendo experiências de prazer, reconhecimento e autorrealização. Esses elementos repercutem positivamente na motivação, no engajamento e no bem-estar, ampliando as condições necessárias para a permanência dos profissionais (Mendes & Araújo, 2012).

Assim, a psicodinâmica do trabalho mostra-se uma perspectiva relevante para compreender os vínculos estabelecidos entre trabalhadores e organizações, sobretudo no que diz respeito aos mecanismos de reconhecimento e à dinâmica prazer–sofrimento que afetam os processos de retenção de talentos.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, com enfoque descritivo e abordagem integrativa. Parte-se do entendimento de que a psicodinâmica do



trabalho, quando integrada de forma estratégica às práticas de gestão de pessoas, pode contribuir para a promoção da saúde laboral, da motivação, do engajamento, do bem-estar, do fortalecimento de vínculos e, conseqüentemente, da retenção de talentos nas organizações contemporâneas.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo geral investigar a aplicabilidade dessa abordagem no contexto organizacional. Como objetivos específicos, propõe-se: (a) examinar os fundamentos da psicodinâmica do trabalho a partir da perspectiva de Christophe Dejours; (b) investigar os desafios contemporâneos relacionados à retenção de talentos; (c) comparar criticamente as principais características das gerações Y e Z no mundo do trabalho; e (d) avaliar a aplicabilidade da psicodinâmica do trabalho como recurso para promover engajamento, bem-estar e permanência dos profissionais nas organizações.

2 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, com enfoque descritivo e abordagem integrativa. A seleção do referencial seguiu critérios de pertinência temática e contribuição para os campos da psicodinâmica do trabalho e da gestão de pessoas.

As buscas foram realizadas nas bases Google Scholar, pela amplitude de fontes acadêmicas com filtros por relevância, idioma e ano; SciELO, pela representatividade de publicações brasileiras e latino-americanas; e no Portal de Periódicos da CAPES, em razão de sua abrangência de artigos, periódicos, teses e dissertações de alta qualidade científica.

Foram empregados descritores alinhados ao marco teórico e aos objetivos da pesquisa. Incluíram-se termos relacionados à psicodinâmica do trabalho, como subjetividade, subjetivação, vivências de prazer e sofrimento, reconhecimento e inteligência prática; assim como descritores referentes à saúde mental, bem-estar, motivação, engajamento, carreira e retenção de talentos. Também foram utilizados descritores relativos às gerações Y e Z, jovens profissionais e mercado de trabalho.

Para estabelecer paralelos entre teorias da motivação e a perspectiva psicodinâmica, foram consideradas contribuições clássicas de Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) e Schein (2017), dada sua relevância na compreensão das necessidades humanas, do engajamento e das aspirações profissionais das novas gerações.

Os critérios de inclusão contemplaram a aderência aos descritores utilizados, a relevância teórica e a prioridade por estudos recentes, especialmente dos últimos cinco anos, sem excluir obras clássicas essenciais à sustentação conceitual ou à compreensão das categorias psicodinâmicas analisadas. A seleção final dos estudos respeitou esses critérios, conforme apresentado na Tabela 01.



Tabela 01: Categorias, autores referenciados e justificativas de inclusão:

Descritor / Categoria	Autores Referenciados que Dialogam com a Categoria	Justificativa de Inclusão
Psicodinâmica do trabalho	Bendassolli & Borges-Andrade (2015); Dejours (1992, 1997, 1999a, 1999b, 2004, 2008, 2011); Mendes & Araújo (2012); Mendes & Duarte (2013); Amaral et al. (2018); Aciole & Pedro (2019); Sousa-Duarte et al. (2022); Silva et al. (2021); Gomes-Souza & Mendes (2016); Duarte & Mendes (2015); Júnior & Macêdo (2014); Nassif (2005); Lima (1998); Carvalho Ramos (2016); Ruffatto Gregoviski et al. (2022)	Conceitos fundamentais da psicodinâmica; obras clássicas; autores brasileiros que desenvolvem a abordagem; estudos recentes que evidenciam sua aplicação.
Subjetividade / Subjetivação	Dejours (1992, 2004, 2011); Amaral et al. (2018); Mendes & Duarte (2013); Aciole & Pedro (2019); Ruffatto Gregoviski et al. (2022)	Evidenciam o papel da subjetividade e dos processos de subjetivação no trabalho.
Vivências de prazer e sofrimento	Dejours (1992, 2011); Mendes & Duarte (2013); Aciole & Pedro (2019); Ruffatto Gregoviski et al. (2022)	Compreensão das vivências de prazer e sofrimento sob a ótica da psicodinâmica; inclusão de estudos aplicados.
Inteligência prática	Dejours (1997, 2004); Mendes & Duarte (2013)	Compreensão conceitual da inteligência prática articulada à mobilização subjetiva.
Saúde mental / bem-estar no trabalho	André et al. (2025); Salomão et al. (2025); Silva et al. (2021); Júnior & Macêdo (2014); Lima (1998); Gomes-Souza & Mendes (2016); Morais & Cova (2025)	Estudos que relacionam saúde, bem-estar e retenção de talentos, permitindo destacar o diferencial analítico da psicodinâmica do trabalho.
Motivação	Maslow (1943); Herzberg et al. (1959); Lanier (2017)	Autores clássicos essenciais ao entendimento das teorias da motivação e das demandas de jovens profissionais.
Engajamento	Silva et al. (2021); Morais & Cova (2025); Lana (2025)	Estudos recentes sobre fatores que influenciam o engajamento das novas gerações.
Carreira	Schein (2017a, 2017b); Santos et al. (2025); Mesquita et al. (2020); Facco et al. (2017); Lanier (2017)	Compreensão de modelos tradicionais de carreira (como âncoras de carreira de Schein), associados a estudos contemporâneos sobre jovens profissionais.
Retenção de talentos	Deloitte (2022); PwC (2023); Fundação Getúlio Vargas – IBRE (2024); Lana (2025); Morais & Cova (2025)	Fontes atualizadas que contextualizam o problema de pesquisa e características das novas gerações.
Geração Y	Comazzetto et al. (2016); Formenton & Stefano (2017); Facco et al. (2017)	Estudos que conceituam gerações e analisam sua inserção no trabalho.
Geração Z	Facco et al. (2017); Mesquita et al. (2020); Lana (2025); Morais & Cova (2025); Santos et al. (2025); Lanier (2017)	Análises sobre atuação, características e aspirações profissionais da geração Z.
Jovens profissionais / Mercado de trabalho	Antunes (2018); Facco et al. (2017); Mesquita et al. (2020); Santos et al. (2025); Lana (2025); Lanier (2017)	Antunes contribui para compreender o contexto contemporâneo do trabalho; demais autores oferecem análises específicas sobre jovens profissionais e suas expectativas.

Fonte: Autoria própria.

Foram excluídos estudos que não apresentassem relação direta com a Psicodinâmica do Trabalho, retenção de talentos, mundo do trabalho, motivação, bem-estar ou características das gerações Y e Z; que não contribuíssem conceitualmente para a análise; estudos semelhantes, cujos



achados já estivessem contemplados por outras fontes selecionadas; e trabalhos desatualizados, exceto obras clássicas e artigos essenciais.

A análise dos materiais selecionados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977). A interpretação fundamentou-se no referencial da psicodinâmica do trabalho, especialmente nas contribuições de Dejours (1992), visando compreender como dimensões psicodinâmicas influenciam a retenção de talentos das gerações Y e Z.

O processo analítico ocorreu em cinco etapas principais:

- (a) exame dos fundamentos da psicodinâmica do trabalho;
- (b) investigação dos desafios contemporâneos relacionados à retenção de talentos;
- (c) comparação crítica entre a psicodinâmica e teorias clássicas da motivação;
- (d) análise das características das gerações Y e Z no mundo do trabalho; e
- (e) resultados e discussões – análise dos achados quanto à aplicabilidade da psicodinâmica como recurso para promover engajamento, bem-estar e permanência nas organizações, seguida de síntese analítica.

Como limitação metodológica, reconhece-se a escassez de estudos que relacionem diretamente a psicodinâmica do trabalho à retenção de talentos, o que restringiu o número de fontes disponíveis. Ainda assim, considera-se que os procedimentos empregados asseguraram consistência teórica e contribuíram para o aprofundamento das discussões sobre o tema.

3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Em uma sucinta análise diacrônica acerca da gênese da psicodinâmica do trabalho, cumpre salientar que, em um momento primevo, surge a Escola da Psicopatologia do Trabalho, que nasceu com o intento de analisar os impactos da organização do trabalho na saúde mental dos trabalhadores.

Em suma, as discussões concernentes à abordagem de psicopatologia do trabalho surgem na França, no contexto do pós-Segunda Guerra Mundial, com uma corrente principal denominada “psiquiatria social”.

Nos termos de Souza-Duarte et al. (2022), o psiquiatra francês Paul Sivadon, um dos líderes da “Revolução Psiquiátrica”, foi quem inicialmente empregou o termo “psicopatologia do trabalho”, tendo abordado a perspectiva segundo a qual supõe o trabalho como importante fonte de crescimento e evolução do psiquismo humano.

Conforme Sousa-Duarte et al. (2022), como área de estudo inicialmente vinculada à psiquiatria, Paul Sivadon utilizou o termo pela primeira vez em artigo na *L'évolution psychiatrique*, em 1952, para sinalizar a existência de um conjunto de práticas e questionamentos inovadores surgidos após a Segunda Guerra Mundial que uniu e, ao mesmo tempo, dividiu os psiquiatras da época.



Ainda de acordo com Sousa-Duarte et al. (2022), outro nome notável é o psiquiatra francês Louis Le Guillant, que, na década de 1950, desenvolveu estudos visando compreender e explicar os transtornos mentais a partir de fatores socioculturais, sem, no entanto, desconsiderar a influência dos fatores orgânicos e psíquicos no processo de adoecimento mental. Le Guillant sugere que a “descompensação psíquica” seria oriunda da história de vida da pessoa em associação, segundo ele, a um contexto laboral repleto de exigências demasiadas e de contradições.

Segundo Lima (1998, como citado em Sousa-Duarte et al., 2022), outro marco importante, também nos anos 1950, foi a publicação do estudo de Le Guillant sobre o adoecimento mental no trabalho. Ao apresentar a “neurose das telefonistas”, o autor investigou relações entre características do trabalho e o tipo de perturbação apresentada por várias trabalhadoras de uma mesma categoria profissional.

Elucidadas essas considerações preambulares, passa-se a discorrer acerca da psicodinâmica do trabalho propriamente dita, que foi desenvolvida e cunhada pelo médico psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours, na década de 1980. O autor propõe, em síntese, uma abordagem segundo a qual o indivíduo é considerado em sua integralidade.

Laconicamente, pode-se definir a psicodinâmica do trabalho como uma abordagem científica que investiga os mecanismos de defesa dos trabalhadores diante das situações causadoras de sofrimento decorrentes da organização do trabalho.

Na década de 1980, Christophe Dejours publicou um livro acerca da temática, traduzido no Brasil como “A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho”, considerada obra seminal que marcou a transição da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica do trabalho, na qual o autor analisa as estratégias que as pessoas utilizam para trabalhar com o sofrimento oriundo do labor.

O autor analisa estratégias individuais e também coletivas, pondo a gênese do sofrimento na relação e no confronto entre o sujeito trabalhador e a organização do trabalho, que, na época, era fortemente caracterizada pelo modelo taylorista.

Com efeito, verifica-se que Dejours adota uma perspectiva inovadora, de modo a não subestimar as consequências do comportamento organizacional e das relações laborais no processo de adoecimento mental no trabalho.

Nesse horizonte, Dejours, após um momento inicial direcionado à compreensão acerca das doenças relacionadas ao trabalho, enfatizou seus estudos na denominada “normalidade”, perspectiva por meio da qual buscou compreender os mecanismos de defesa que evitam o processo de adoecimento mental laboral.

Conforme Lima (1998), para Dejours, o grande enigma para a Psicopatologia do Trabalho não é a doença mental, e sim a normalidade, isto é, o que importa realmente é compreender as estratégias



defensivas (individuais e/ou coletivas) adotadas pelos trabalhadores com a finalidade de evitar a doença e preservar, ainda que precariamente, seu equilíbrio psíquico.

A partir dessa constatação, nos termos de Lima (1998), Dejours propõe a mudança do nome da disciplina para “Psicodinâmica do Trabalho”, argumentando que não foi possível estabelecer uma relação causal entre certos distúrbios psíquicos e certas formas de organização do trabalho.

Em outras palavras, infere-se que Dejours possuía uma inquietação no sentido de entender como, não obstante as condições muito adversas à saúde, provocadas pela organização do trabalho, os trabalhadores ainda resistiam, sinalizando que resistem por meio de mecanismos e estratégias individuais e coletivas.

Dejours traz à baila uma abordagem inovadora e crítica, propondo-se a compreender as estratégias de enfrentamento ao processo adoecedor e lançando luz às possibilidades de, além de atenuar o sofrimento, promover prazer no trabalho.

Considerado um crítico das abordagens ancoradas no positivismo – que dominavam o modelo tradicional de pesquisas sobre saúde no trabalho – Dejours (1992) utiliza conceitos oriundos da filosofia, ergonomia, sociologia e psicanálise com o intento de avançar nas pesquisas visando uma melhor compreensão do processo, não reduzido à patologia.

Surge, assim, uma nova e original teoria que desloca o foco das patologias relacionadas ao trabalho para o estudo da “normalidade”, isto é, o fato de os trabalhadores conseguirem manter certo grau de equilíbrio psíquico, mesmo diante de precárias condições laborais.

Portanto, em síntese, intrigado pelo fato de os trabalhadores suportarem o sofrimento originado do trabalho sem apresentar os transtornos esperados, Dejours investigou e identificou que essa resistência ocorre por meio de mecanismos e estratégias defensivas, tanto individuais quanto coletivas.

A partir disso, Dejours estabelece uma relação entre o sofrimento e a criatividade no trabalho, definindo a criatividade como a capacidade de o trabalhador utilizar sua inteligência prática e beneficiar sua identidade, proporcionando vivências de prazer.

Com a publicação de “A banalização da injustiça social” Dejours (1998), observa-se uma inflexão teórica, marcada pelo aprofundamento e expansão da psicodinâmica como teoria voltada à compreensão dos efeitos do trabalho, do comportamento organizacional e das relações respectivas sobre o trabalhador.

Os efeitos vislumbrados estão relacionados aos processos de subjetivação, construção de identidade, patologias sociopsíquicas e saúde dos trabalhadores.

A ênfase da análise passa, então, a ser a forma como os trabalhadores lidam com suas vivências de prazer e sofrimento, focando-se no processo de subjetivação do trabalhador frente a essas vivências.



Nesse horizonte, ganha relevância o sentido que as vivências assumem, bem como as estratégias oriundas das novas formas de organização do trabalho, especialmente quanto às defesas coletivas e à cooperação.

A partir do século XXI, os estudos têm se direcionado à compreensão da importância da construção da identidade do trabalhador, de suas vivências de prazer e sofrimento, do reconhecimento e do processo de sublimação como estratégia de enfrentamento ao sofrimento.

Segundo Amaral et al. (2018), o conceito de mobilização subjetiva foi desenvolvido com inspiração no conceito de sublimação da psicanálise freudiana. Dejours, ao reinterpretar o conceito de sublimação em Freud, elaborou uma explicação desse processo através do trabalho, abordando três níveis de sublimação.

O primeiro seria a mobilização da inteligência prática, na qual o trabalho convoca a relação do sujeito consigo próprio e possibilita a expansão das capacidades do corpo. O trabalhador precisa contornar regulamentos e transgredir ordens para dar conta do trabalho real, mobilizando sua inteligência para lidar com o hiato entre o trabalho prescrito e o real.

Nos termos de Amaral et al. (2018), o zelo é, para Dejours, a mobilização dessa inteligência que permite inventar soluções para dar conta do hiato entre o prescrito e o real, especialmente em situações de trabalho difíceis.

Nesse contexto, verifica-se a importância da psicodinâmica do trabalho (PDT) no sentido de valorizar a subjetividade do trabalhador, por meio de ações que evitem que as organizações expropiem sua capacidade inventiva e criativa.

O segundo nível da sublimação acontece pelo reconhecimento no trabalho e implica a relação do sujeito com o outro. Conforme Amaral et al. (2018), o trabalho implica também a relação com o outro, pois, na maioria das vezes, trabalha-se para alguém e com alguém. Essa implicação tem como eixo central a cooperação (Dejours, 2013, como citado em Amaral et al., 2018).

O terceiro nível da sublimação no trabalho diz respeito à contribuição do trabalho à cultura, implicando a relação do sujeito com a civilização e a ética da sublimação. Nos termos de Amaral et al. (2018), esse nível tem relação com a base ética da sublimação, no sentido do trabalho devidamente julgado e deliberado com vistas a honrar a vida.

Nesse horizonte, na perspectiva de Mendes e Duarte (2013), a mobilização subjetiva no trabalho é composta por dimensões indissociáveis como a inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento. Infere-se que essa mobilização, especialmente via inteligência prática, tem o potencial de gerar prazer, podendo, inclusive, promover sublimação, isto é, a transformação do sofrimento em prazer.

Assim, a psicodinâmica do trabalho ganha evidência, consistindo em abordagem teórica que sustenta uma proposta de ação transformadora na análise dos processos psíquicos que surgem da



relação entre o sujeito e a organização do trabalho, considerando a necessidade de autorrealização e o reconhecimento como premissas, bem como a existência de um hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Na perspectiva de Dejours, quando há autonomia, o trabalhador pode ser criativo e transformar o sofrimento em algo benéfico; quando há ausência de autonomia, o sofrimento torna-se patogênico.

O surgimento do sofrimento patogênico estaria relacionado à ausência de flexibilidade no trabalho e em sua organização, promovendo o impedimento das “vias de descarga pulsional”, que são formas defensivas utilizadas pelo trabalhador para suportar o trabalho e seu contexto.

Verifica-se, assim, que Dejours aborda as estratégias defensivas e o espaço de discussão coletiva, considerando essas estratégias como necessárias para que o trabalhador consiga não apenas se adaptar ao contexto e às pressões inerentes ao trabalho, mas transformar o sofrimento em prazer e promover a saúde mental dos trabalhadores.

Na perspectiva dejouriana, o espaço de discussão coletivo permite que os trabalhadores compartilhem suas vivências, propiciando a construção de estratégias defensivas coletivas; viabiliza o reconhecimento e a validação do sofrimento; estimula a elaboração coletiva de estratégias e modos de agir e resistir às pressões da organização; e promove a mobilização subjetiva e a cooperação, que são os motores para a mudança real da organização do trabalho.

4 O DESAFIO DA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

O mundo do trabalho contemporâneo é marcado por transformações constantes que afetam diretamente as relações profissionais e a forma como os indivíduos se posicionam em relação às organizações. Conforme Antunes (2018), a reestruturação produtiva, o avanço tecnológico e a intensificação da competitividade global resultaram em novas exigências para empresas e trabalhadores.

Nesse horizonte, observa-se que o cenário atual também consiste em desafio para as organizações recrutarem profissionais qualificados, pois, de acordo com uma pesquisa do ManpowerGroup, publicada em 2025, realizada com mais de 40 mil empregadores em 42 países e territórios, incluindo 1.050 entrevistas no Brasil, 81% das empresas brasileiras relatam dificuldades em encontrar talentos.

Tal conjuntura parece estar diretamente relacionada à transformação digital, ao descompasso entre educação e as demandas do mercado e a necessidade de novas habilidades, especialmente as ligadas à tecnologia.

De acordo com a referida pesquisa de escassez de talentos, dentre as estratégias adotadas pelas empresas brasileiras para atrair e reter talentos, conforme as tendências atuais do mercado de trabalho,



24% sinalizam adoção de maior flexibilidade de localização (híbrido, remoto) e 20% proporcionando mais flexibilidade de horário.

Ante esse contexto, considerada a escassez de talentos, resta evidenciada a necessidade premente de as organizações adotarem ferramentas estratégicas no âmbito da gestão de pessoas para fazer frente a esse desafio, no sentido do desenvolvimento de práticas organizacionais que consistam em diferenciais competitivos à atração, desenvolvimento e retenção de talentos, especialmente das gerações Y e Z.

Ademais, vislumbra-se o que parece ser uma tendência no mundo laboral global, no sentido do fenômeno denominado de “grande resignação”, isto é, percebe-se que os impactos dessa nova conjuntura ao mercado laboral são amplos e perpassam por dimensões pessoais e profissionais.

Nessa direção, sobretudo no período pós-pandemia, verifica-se uma crescente inflexão na forma de as pessoas enxergarem o trabalho, de modo a buscarem mais sentido, propósito e significado no trabalho, além de flexibilidade, dinamicidade e qualidade de vida e bem-estar.

Com efeito, surge, em variados âmbitos do mundo do trabalho, o fenômeno dos pedidos de demissão crescente, como reflexo da busca por novas possibilidades de trabalho, flexível, remoto, que tenha mais significado, que proporcione melhor equacionamento entre vida pessoal e laboral, que oportunize mais tempo para os hobbies etc.

Esse fenômeno também atinge substancialmente a geração Y, por exemplo, que representa considerável contingente de trabalhadores e que, assim como a geração Z, não busca apenas remuneração, mas também deseja atuar em ambientes que oferecem oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, valorização e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

De acordo com a PwC (2023), 25% dos profissionais brasileiros afirmam que pretendem trocar de emprego nos próximos 12 meses, sinalizando um risco relevante de rotatividade no mercado nacional. No recorte global por geração, a pesquisa indica que 35% da Geração Z e 31% da Geração Y (27–42 anos) planejam mudar de emprego no mesmo período, evidenciando um risco ainda maior de turnover entre os profissionais mais jovens (PwC, 2023).

No Brasil, a Deloitte (2022) apontou que 36% dos jovens da Geração Z e 28% da Geração Y pretendem deixar seus atuais empregos em até dois anos, evidenciando o desafio de retenção para as empresas.

De acordo com Schein (2017), os jovens profissionais tendem a valorizar aspectos como autonomia, reconhecimento, propósito, flexibilidade e qualidade de vida, em detrimento da permanência em organizações que não atendam minimamente seus anseios.

Assim, torna-se cada vez mais difícil imaginar um profissional da atualidade mantendo-se em uma mesma instituição sem que suas expectativas de desenvolvimento e valorização sejam consideradas (Fleury & Fleury, 2001).



Esse movimento, ao mesmo tempo em que amplia a liberdade individual, impõe às organizações o desafio de repensar estratégias de gestão de pessoas. Nesse contexto, surge a seguinte problemática: como as organizações podem reter talentos frente as demandas e expectativas do trabalhador contemporâneo?

Destarte, consideradas as características das novas gerações, as especificidades e a intensa mutabilidade do trabalho contemporâneo, resta evidenciada a relevância da adoção de práticas estratégicas no âmbito da gestão de pessoas, a fim de reter talentos e motivá-los.

Assim, vislumbra-se essencial a compreensão das questões relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores, para o que a psicodinâmica do trabalho se apresenta como notável abordagem ao entendimento dos elementos inerentes à motivação, por meio da consideração da dimensão subjetiva, afetiva e coletiva do trabalho, sendo um diferencial, conforme evidenciado na tabela a seguir.

Tabela 02: Análise comparativa da Psicodinâmica do Trabalho (Dejours) e teorias clássicas de motivação e retenção.

Aspectos de Análise	Psicodinâmica do Trabalho (Christophe Dejours)	Teoria dos Dois Fatores Herzberg (1959)	Hierarquia das Necessidades Maslow (1943)	Teorias de Carreira e Motivação Schein (2017)
Ênfase	Compreender o sofrimento e o prazer no trabalho, investigando os mecanismos psíquicos que os trabalhadores utilizam para lidar com as exigências organizacionais.	Diferencia fatores que geram satisfação (motivacionais) e insatisfação (higiênicos) no trabalho.	Explica a motivação humana com base em uma hierarquia de necessidades (fisiológicas a autorrealização).	Analisa o conceito de âncoras de carreira, ou seja, os valores centrais que orientam decisões profissionais e motivação individual.
Natureza e escopo da motivação	Relacional e subjetiva, lastreada na relação entre indivíduo, tarefa e reconhecimento.	Dimensões Intrínseca (motivação ligada ao conteúdo do trabalho) e extrínseca (condições externas).	Progressiva: satisfação de necessidades inferiores libera energia para necessidades superiores.	Baseada em valores e identidade profissional (ex: competência técnica, segurança, autonomia, desafio, serviço, estilo de vida).
Relação com o sofrimento e prazer	O trabalho pode ser fonte de sofrimento ou prazer; o prazer vem da reconstrução simbólica do sofrimento e do reconhecimento pelo coletivo e pela organização.	Sofrimento não é foco direto; ausência de fatores higiênicos gera insatisfação, mas não necessariamente sofrimento psíquico.	Sofrimento ocorre quando há frustração das necessidades básicas ou superiores.	Sofrimento pode surgir quando há conflito entre âncoras de carreira e as demandas organizacionais.
Reconhecimento	Central, mediador entre sofrimento e prazer, essencial à saúde mental no trabalho.	Aparece indiretamente como fator motivacional (ex: sucesso, realização, status).	Associado à estima e autorrealização, mas tratado de forma genérica.	Vinculado ao ajuste entre o indivíduo e a cultura organizacional
Saúde, bem-estar e subjetividade	Saúde mental depende da capacidade de o sujeito dar sentido à sua experiência de trabalho e elaborar coletivamente o sofrimento.	Não aborda saúde mental diretamente.	Saúde é consequência da satisfação das necessidades; foco mais biológico e psicológico.	Saúde e satisfação são ligadas à coerência entre valores pessoais e trajetória de carreira.



Dimensão coletiva	O coletivo de trabalho é espaço essencial de cooperação, defesa e construção de sentido.	Ênfase individual.	Ênfase individual.	Predominantemente individual, mas reconhece influência da cultural e do clima organizacional.
Implicações para gestão e retenção de talentos	Valorizar espaços de diálogo, escuta e reconhecimento; promover políticas, programas e ações que preservem o sentido e o prazer no trabalho.	Garantir boas condições (fatores higiênicos) e oferecer oportunidades de crescimento e realização (motivacionais/intrínsecos).	Proporcionar condições para satisfação das necessidades em diferentes níveis.	Oportunidades de desenvolvimento alinhadas às âncoras de carreira dos trabalhadores.

Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que Herzberg (1959) e Maslow (1943) apresentam contribuições fundamentais para a compreensão dos fatores relacionados à motivação no trabalho. De maneira complementar, Schein (2017), ao introduzir a perspectiva das âncoras de carreira, amplia essa discussão ao considerar elementos como motivação, valores, identidade e satisfação profissional.

Portanto, ao passo que esses autores clássicos enfatizam predominantemente a dimensão individual da motivação, Dejours (1992) aprofunda o debate ao incorporar aspectos subjetivos, afetivos e coletivos do trabalho. Sua abordagem vai além de modelos essencialmente cognitivos ou hierárquicos ao demonstrar que o prazer, a saúde e o engajamento no trabalho emergem do reconhecimento simbólico e social.

Dessa forma, depreende-se que a contribuição de Dejours, por meio da Psicodinâmica do Trabalho, é especialmente relevante para compreender as nuances do bem-estar laboral. O autor evidencia que condições materiais e incentivos não são suficientes, destacando a importância do sentido atribuído ao trabalho e do reconhecimento, elementos que influenciam diretamente a satisfação e a retenção de talentos.

5 GERAÇÕES

Acontecimentos sociais, culturais, políticos e econômicos promovem naturais alterações nos valores, nas formas de pensar e agir, nas aspirações, nas formas de enxergar o mundo e nas relações entre as pessoas que nascem e vivem em determinados momentos históricos.

Em face dessa compreensão, emerge o estudo que trata das gerações, dividindo-as didaticamente em X, Y ou Millennials, Z, Baby Boomers e Alfa. Cada geração tem suas próprias características, de modo que, especialmente na seara laboral, o conhecimento acerca de suas peculiaridades é essencial ao planejamento estratégico de ações e intervenções mais assertivas.

Nesse horizonte, parece premente a necessidade de compreensão desses traços caracterizadores das gerações, mormente, Y e Z. No caso da Z, em estudo visando analisar a relação estabelecida entre as aspirações de carreira de estudantes da geração Z de instituições públicas e privadas da cidade de



Santa Maria/RS, Facco et al. (2017), em um atributo de análise acerca da empresa dos sonhos (ideal), verificaram que a amostra geral dos respondentes atribuiu como maior relevância ter a possibilidade de um ambiente de trabalho agradável.

Essa perspectiva vai ao encontro do estudo de Santos et al. (2025), constante dos Anais do IV Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional (SLAEDR), intitulado “Compreendendo as aspirações de carreira: um estudo sobre a escolha, o sucesso e a empresa ideal para jovens da geração z”, no qual os autores apontam que, na vida profissional, os jovens da referida geração almejam célere desenvolvimento na carreira e imediaticidade, posicionando-se com mais força, e sublinham que o mais relevante não é ter bons salários, mas um ambiente de trabalho agradável.

Ainda na perspectiva de Santos et al. (2025), o grande potencial dos jovens da geração Z está voltado à criação e à inovação, sendo uma geração com traços de comportamento mais individualizado, com objetivos para além da remuneração, porquanto procuram satisfação de interesses pessoais, inserção laboral de acordo com sua afinidade e gostos e em ambientes organizacionais agradáveis.

Assim, nesse contexto de grande mutabilidade no mundo laboral e nas características dos trabalhadores, destacam-se as questões imanentes à convivência intergeracional e aos desafios na atração e retenção de talentos, notadamente das gerações Y e Z.

Mesquita et al. (2020), em pesquisa intitulada “A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações”, lastreada por princípios propostos por Edgar Schein, conhecido como o pai da teoria das “Âncoras de Carreira”, apontam que o estilo de vida como o fator mais importante para planejar a vida profissional.

O referido estudo foi feito com integrantes da Geração Z pertencentes ao curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM), visando identificar os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho que podem levá-los a se inserirem e permanecerem nas organizações.

Na perspectiva de Mesquita et al. (2020), no momento da escolha profissional, os jovens da geração Z tendem a atribuir maior importância a fatores como saúde mental e mais tempo de lazer, em detrimento dos aspectos financeiros.

Assim, na ótica dos aludidos autores, esse cenário pode fazer com que as empresas enfrentem um problema de atração de talentos, o que evidencia a relevância de estudo como este, no sentido de buscar ferramentas estratégicas visando aprimoramento da área de gestão de pessoas, sendo, nesse sentido, a psicodinâmica do trabalho uma abordagem inovadora e promissora.

Outro importante achado nesse sentido é o trabalho intitulado “A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações”, dos autores Comazzetto et al. (2016).



Considerando a perspectiva dos referidos autores, pode-se dizer que uma geração consiste em um grupo de pessoas que compartilham uma faixa etária, que, em função de seu contexto histórico e social, possui um conjunto de valores, crenças, prioridades e visão de mundo compartilhado, sendo, portanto, um fenômeno social, com expressão na vida pessoal e laboral das pessoas, refletindo em suas ações, comportamentos e atitudes em determinado momento histórico.

Considerando o estudo de Comazzetto et al. (2016), verifica-se que a geração dos baby boomers, nascidos até 1964, apresenta como principais características a motivação e o otimismo, o trabalho com intensidade (workaholics), a valorização do status, a preocupação com o crescimento e a ascensão profissional, numa perspectiva de construção de carreira e com lealdade e comprometimento para com as organizações.

Ainda nos termos da análise do estudo retromencionado, depreende-se que, na geração X, nascidos entre 1965 e 1977, ocorre maior inserção da mulher no mercado de trabalho, com reflexos nas famílias; há uma mudança de percepção em relação à lealdade às organizações, porquanto os trabalhadores passam a perceber que lealdade não é garantia de estabilidade, o que reflete em busca por novas habilidades profissionais;

Ainda em relação à geração X, há uma maior individualidade, irreverência, autoconfiança e autolealdade; há maior apreciação à flexibilidade e à variedade, bem como aos desafios e às oportunidades; são mais céticos, defendem menor hierarquia e mais informalidade.

Por sua vez, a geração Y, nascidos de 1978 em diante, com os primeiros contatos com inovações tecnológicas e com o decorrente processo de globalização, sendo a primeira geração com maior acesso e conhecimento tecnológico, o que reflete nas famílias e na criação dos filhos.

Na geração Y, verificam-se problemas de convívio com as gerações anteriores; por se tratar de geração com novas ideias e em um contexto tecnológico e de globalização, vislumbra-se elevado índice de rotatividade laboral; é uma geração um tanto contestadora, resistente, mas com muitas habilidades, fruto do próprio período histórico e do contato com a tecnologia.

Por sua vez, a Geração Z é composta pelos jovens nascidos entre 1990 e o início de 2010, já inseridos em um contexto de múltiplas conexões, em um mundo globalmente conectado, tendo a internet e as redes sociais no geral como dimensões essenciais de suas vidas, com reflexos tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Trata-se de geração que valoriza características como autonomia, flexibilidade, horizontalidade, sentido, propósito etc.

Conforme Lana (2025), a geração Z é dinâmica, inconstante e desapegada, mas é possível mantê-los motivados e engajados. A referida autora, em seu trabalho intitulado “O Desafio de Atrair e Reter Talentos da Geração Z”, sinaliza que estratégias que incluam políticas de trabalho flexíveis, investimento em tecnologias colaborativas e a promoção de uma cultura que valorize a diversidade e a inclusão são essenciais.



Lanier (2017) aponta que essa geração é a primeira que verdadeiramente está conectada desde o seu nascimento e que não é definida somente como nativa digital, mas também como nativa móvel. É, portanto, uma geração que possui relação visceral com os dispositivos móveis e com a conectividade.

Lana (2025) aponta que uma das principais diferenças dessa geração em relação aos boomers e a geração Y está vinculada a diferença de motivação. Em síntese, a motivação da geração Z não está restrita aos aspectos financeiros e à estabilidade no trabalho, mas principalmente no sentido e no propósito de vida. Segundo a referida autora, essa geração acredita que felicidade, trabalho e satisfação caminham juntas.

Conforme Lana (2025), os jovens de hoje não aceitam pagar o preço de se manterem em ambientes que não agregam valor ou que possam causar danos à sua saúde. Assim, a psicodinâmica do trabalho parece consistir em uma importante ferramenta estratégica para manter esses jovens nas organizações, especialmente por meio de ações que estimulem e possibilitem a inteligência criativa, a subjetivação, a motivação e o engajamento.

Em face desse contexto, vislumbra-se que vários traços e elementos são compartilhados pelas gerações Y e Z, do que resta evidenciada a importância de atuação com abordagens estratégicas visando criar ambientes organizacionais saudáveis e que atendam aos anseios desses jovens profissionais, especialmente em relação ao bem-estar, de modo que se mantenham nas organizações.

No que concerne à geração Y, os problemas de convívio com as gerações anteriores parecem naturais, porquanto inseridos em um contexto tecnológico e de globalização, contexto que estimula novas ideias e perspectivas, o que os torna mais habilidosos e mais contestadores, gerando, por conseguinte, um considerável índice de rotatividade laboral.

A geração Z, por seu turno, está imersa em um contexto de múltiplas e globais conexões, sob enorme influência das redes sociais, valoriza características apreciadas pela geração Y, notadamente quanto aspectos de autonomia, flexibilidade, horizontalidade, sentido, propósito etc. Ademais, são ainda mais exigentes, considerando essencial o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, não aceitando ambientes que comprometam sua saúde, e apresentam índice de rotatividade laboral alto.

Nesse sentido, na tabela abaixo, apontam-se algumas características essenciais das gerações Y e Z com considerável potencial de impacto no mundo do trabalho e nas relações pessoais, profissionais e de consumo.



Tabela 03: Análise crítica de características das Gerações Y e Z essenciais ao mundo do trabalho e de consumo.

Características	Geração Y / Millennials (1977-1997)	Geração Z (1998-2010)
Relação com tecnologia	Ávidos por tecnologias; muitas habilidades advêm do contato com o período histórico e a tecnologia.	Nativos digitais; tecnologia é parte integral da vida; dominam redes sociais e múltiplas conexões.
Diversidade e inclusão	Abraçam diversidade e inclusão; abertos a novas ideias.	Incrivelmente diversos; esperam diversidade como norma.
Habilidades e aprendizagem	Multitarefa; habilidosos, especialmente com tecnologia; aprendem rapidamente; criativos e adaptáveis.	Potencial digital elevado; multitarefas; capacidade de processar informações simultâneas.
Trabalho e colaboração	Participativos, buscam autonomia e desafios; colaborativos; orientação para resultados.	Valorizam individualidade, mas são colaborativos e abertos à discussão em equipe; apreciam horizontalidade; proativos em mudanças sociais; buscam propósito no trabalho e uso de tecnologia.
Valores de consumo	Funcionalidade, autenticidade e qualidade; responsabilidade socioambiental; conectividade, interatividade e praticidade.	Inteligentes e com visão global; valorizam marcas autênticas e engajadas; consumo consciente; responsabilidade ambiental e social; transparência.
Motivadores e bem-estar	Conexão social e tecnológica; significado, propósito e bem-estar; flexibilidade e autonomia; qualidade de liderança; valorizam reconhecimento e feedback.	Flexibilidade, autonomia, satisfação, qualidade de vida; bem-estar; sentido, propósito e impacto; horizontalidade; compatibilidade entre vida pessoal e trabalho; valorizam feedback constante.

Fonte: Autoria própria.

Em face disso, evidencia-se a relevância de ações estratégicas de gestão de pessoas, no sentido do desenvolvimento de programas e ações direcionados ao aprimoramento das relações intergeracionais e da qualificação de gestores voltada, sobretudo, à liderança adaptativa, no sentido de contribuir para melhorar a experiência do trabalhador e diminuir a evasão de talentos, notadamente das gerações Y e Z.

Nesse horizonte, identifica-se a relevância do desenvolvimento de liderança adaptativa, no sentido da capacidade de o líder de equipes adotar abordagens eficazes em resposta a mudanças e desafios complexos e próprios do mundo laboral, compreendendo e considerando as características dos trabalhadores de todas as gerações, notadamente quanto aos fatores atinentes à flexibilidade, à autonomia, à horizontalidade, ao senso de sentido, de propósito e de impacto, ao pertencimento, à motivação e ao engajamento.

Do mesmo modo, verifica-se que as organizações necessitam trabalhar com intervenções estratégicas que garantam aprimoramento constante da cultura e do clima organizacional, e, além disso, necessitam ações estratégicas que permitam que os trabalhadores construam seu processo de subjetivação e identidade no trabalho, tenham qualidade de vida, bem-estar etc., a fim de engajar e reter talentos.

Com efeito, vislumbra-se o potencial da psicodinâmica do trabalho como ferramenta estratégica de gestão de pessoas, que, especialmente por meio de equipes multiprofissionais e



interdisciplinares, proponha ações que considerem todas as dimensões e nuances inerentes às relações intergeracionais, contexto organizacional e subjetivação do trabalhador.

Infere-se que as ações lastreadas na psicodinâmica do trabalho possuem potencial de intervenção no âmbito da cultura organizacional, do clima organizacional, da qualidade de vida e do bem-estar laboral, com olhar às especificidades dos trabalhadores e as possibilidades de construção de ambientes com autonomia e flexibilidade, que exortem satisfação, pertencimento, realização e o engajamento, fatores notáveis à retenção de talentos das novas gerações.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES – A PSICODINÂMICA DO TRABALHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA À RETENÇÃO DE TALENTOS DAS GERAÇÕES Y E Z

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas no mundo do trabalho vêm adquirindo contornos que evidenciam e caracterizam o fenômeno denominado “precarização estrutural do trabalho”.

Nesse contexto, observa-se que os indicadores relacionados às doenças mentais vinculadas ao labor revelam o potencial impacto das transformações no mundo do trabalho sobre os processos de saúde e doença, especialmente no que se refere ao ritmo laboral e às expressivas mudanças nos processos, modelos e formatos de produção, bem como nas relações de trabalho.

No âmbito das relações laborais, identificam-se inúmeros desafios que incidem diretamente sobre a retenção de talentos nas organizações, tais como a necessidade de desenvolvimento de lideranças adaptativas para a gestão de equipes multigeracionais, as dificuldades de convivência entre diferentes gerações e os novos anseios e demandas apresentados pelas gerações Y e Z.

É notório que a Quarta Revolução Industrial, iniciada na primeira década do século XXI, promoveu significativos avanços no mundo do trabalho. Em termos gerais, tal revolução caracteriza-se pela popularização dos dispositivos móveis com acesso à internet, pela ampliação da automação nas fábricas e nos processos produtivos, pela utilização de robôs, pela aplicação da Internet das Coisas, pelo armazenamento de dados em nuvem e pelo uso crescente da inteligência artificial.

Entretanto, cumpre destacar que essa revolução também tem produzido efeitos deletérios, a exemplo da perda de direitos trabalhistas e do agravamento de questões relacionadas à saúde dos trabalhadores, em decorrência das novas formas de organização e gestão do trabalho.

Conforme salientam Camargo e Sanches (2025), os conflitos emergem, de modo geral, de divergências de valores, metas, comportamentos e expectativas entre indivíduos ou grupos, sendo, portanto, fenômenos inevitáveis nas organizações. Os referidos autores afirmam que, quando adequadamente administrados, tais conflitos podem fomentar a inovação, a criatividade e a melhoria contínua; caso contrário, tendem a gerar estresse, insatisfação e prejuízos à cultura organizacional.



Diante desse cenário, evidencia-se a relevância de uma gestão de pessoas estratégica, focada no engajamento, no desenvolvimento e no bem-estar dos trabalhadores, com o objetivo de promover ambientes organizacionais e relações saudáveis.

Ambientes percebidos negativamente pelos colaboradores tendem a apresentar um clima organizacional desfavorável, tendo como reflexo a evasão de profissionais mais qualificados, que naturalmente buscam contextos laborais mais alinhados às suas expectativas, valores e aspirações.

Nessa linha, Cintra e Freitas (2025), em seu estudo intitulado *Conflitos intergeracionais: os desafios das relações trabalhistas no século XXI*, identificam que os conflitos entre gerações têm origem principalmente em diferenças comportamentais e em valores pessoais. Quando adequadamente administrados, tais conflitos podem inclusive tornar-se uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

As autoras destacam que os recursos humanos assumem um papel estratégico na mediação das relações intergeracionais, devendo atuar não apenas como um departamento administrativo, mas como um agente transformador da cultura organizacional, especialmente diante da diversidade etária presente nos ambientes corporativos.

Também apontam que conflitos intergeracionais mal geridos podem acarretar consequências negativas para indivíduos e empresas, como a redução da produtividade e da eficiência. Nesse contexto, Paiva (2024, como citado em Cintra & Freitas, 2025) observa que conflitos não resolvidos diminuem a predisposição para a colaboração entre profissionais de diferentes gerações, afetando o desempenho coletivo.

O estudo ainda evidencia que tais conflitos giram sobretudo em torno de valores, concepções de certo e errado e limites pessoais que caracterizam cada geração, o que pode prejudicar a qualidade das relações. Assim, uma gestão de pessoas estratégica possui elevado potencial para atuar sobre essas questões, reduzindo tensões e favorecendo um clima organizacional mais saudável e pautado no respeito mútuo.

Por fim, as autoras concluem que problemas para lidar com a tecnologia atual não se mostraram relevantes nas relações intergeracionais. Esse achado indica que o domínio tecnológico não é, no caso analisado, um fator gerador de conflito, reforçando que as tensões entre gerações derivam muito mais de diferenças de valores e comportamentos do que de habilidades técnicas.

Verifica-se, portanto, que a diversidade geracional no ambiente de trabalho, quando adequadamente administrada por meio de programas, projetos e ações derivados de um planejamento estratégico de gestão de pessoas, configura-se como uma oportunidade relevante de aprimoramento organizacional.



Tal diversidade, longe de constituir apenas um desafio, apresenta potencial significativo para atender às demandas do mundo do trabalho contemporâneo e à heterogeneidade inerente às diferentes gerações de trabalhadores.

Considerando os anseios e necessidades dos trabalhadores atuais, observa-se que a motivação profissional está fortemente relacionada à possibilidade de perceber os impactos do próprio trabalho. Elementos como sentimento de utilidade, construção de propósito e contribuição para um mundo mais sustentável assumem centralidade no engajamento laboral. Nesse sentido, a percepção de significado no fazer, a natureza e o conteúdo das funções desempenhadas, bem como a existência de perspectivas de crescimento, constituem elementos essenciais para a atração e a retenção de talentos dessas novas gerações.

À luz desse cenário, a psicodinâmica do trabalho apresenta-se como uma ferramenta estratégica de elevada pertinência, capaz de contribuir para a análise das múltiplas dimensões que permeiam as relações intergeracionais.

Tal abordagem permite considerar as especificidades dos trabalhadores, o hiato entre trabalho prescrito e trabalho real e a relevância da autonomia e da flexibilidade para a subjetivação, a construção da identidade, o reconhecimento e a autorrealização. Esses fatores, presentes transversalmente em todas as gerações, exercem influência direta sobre a capacidade das organizações de reter talentos.

Nesse sentido, Amaral et al. (2018) destacam que o trabalho, embora apresente potencial para produzir sofrimento, constitui também elemento fundamental na constituição da identidade do sujeito. Os autores observam que a busca pelo prazer e a evitação do desprazer, princípios estabelecidos pela teoria psicanalítica, igualmente se manifestam na relação do indivíduo com seu trabalho. Por meio do mecanismo de sublimação, o trabalhador pode, inclusive, obter satisfação, o que reforça a relevância da experiência subjetiva na esfera laboral.

Dessa forma, considerando o contexto organizacional contemporâneo e as múltiplas exigências impostas aos trabalhadores, a clínica psicodinâmica do trabalho revela-se uma abordagem com notável potencial para subsidiar o desenvolvimento de práticas voltadas ao bem-estar e à satisfação. Isso ocorre por meio da mobilização subjetiva, da promoção da autonomia, do reconhecimento e do fortalecimento da motivação e do engajamento.

No setor público, por exemplo, trabalhadores que vivenciam um ambiente laboral saudável tendem a atuar de forma mais motivada, o que se reflete positivamente no atendimento ao cidadão, considerado o destinatário final dos serviços prestados. Inversamente, experiências organizacionais negativas repercutem em queda de produtividade, diminuição do engajamento e impactos diretos na qualidade do serviço público ofertado.

Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de intervenções contínuas na cultura e no clima organizacional, com vistas ao aperfeiçoamento de práticas, ao alinhamento com as necessidades dos



trabalhadores e à promoção de um ambiente que favoreça a criatividade, a inovação, a autonomia e o bem-estar.

O bem-estar no trabalho consiste em um constructo de natureza cognitivo-afetiva, envolvendo sentimentos e percepções que emergem quando afetos positivos prevalecem sobre os negativos e quando o indivíduo vivencia experiências de desenvolvimento e realização pessoal.

Nessa direção, Salomão et al. (2025) salientam que a preocupação com a saúde mental dos trabalhadores deixou de ser um diferencial competitivo, tornando-se uma exigência estratégica. Segundo os autores, a prevenção do burnout, a implementação de programas de bem-estar, a atenção à saúde emocional no trabalho remoto, a adoção de práticas de liderança humanizada e o investimento em ergonomia configuram-se como elementos fundamentais para a construção de ambientes saudáveis e produtivos.

Desse modo, torna-se imprescindível que as organizações acompanhem a dinamicidade do mundo contemporâneo e sua repercussão sobre o trabalho, especialmente no que se refere aos aspectos relacionados à saúde e ao bem-estar.

Esses elementos são essenciais para a retenção de talentos, a redução das taxas de turnover e de absenteísmo e o fortalecimento de práticas que promovam qualidade de vida e impacto positivo no desempenho e nos resultados organizacionais.

O bem-estar no trabalho envolve, assim, dimensões referentes à saúde física e mental, à segurança psicológica, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e às relações interpessoais saudáveis. Conforme reiteram Salomão et al. (2025), organizações que implementam práticas voltadas a essas dimensões tendem a reduzir o absenteísmo, aumentar a satisfação dos colaboradores e alcançar melhores resultados.

Nessa perspectiva, torna-se crucial que as organizações desenvolvam práticas consistentes de promoção do bem-estar, de modo a assegurar que os trabalhadores se sintam felizes, valorizados, reconhecidos e satisfeitos com o ambiente laboral e com suas relações de trabalho. Tais elementos fomentam sentimentos de motivação, pertencimento e engajamento, que são fundamentais, inclusive, para o fortalecimento da lealdade organizacional.

Por outro lado, em ambientes que não apresentam um clima organizacional favorável, observa-se uma tendência significativa de intensificação de riscos em múltiplos âmbitos, com impactos diretos no desempenho dos trabalhadores. Tais condições desfavoráveis costumam resultar em afastamentos por questões de saúde, ocorrência de presenteísmo, elevação das taxas de absenteísmo e aumento do turnover, afetando negativamente a sustentabilidade das organizações.

Nessa perspectiva, André et al. (2025), ao investigarem a saúde mental no ambiente laboral e estratégias para promoção do bem-estar, evidenciam que condições de trabalho inadequadas podem



gerar riscos expressivos à saúde psíquica dos trabalhadores, favorecendo o desenvolvimento da Síndrome de Burnout e de outras doenças mentais.

Os autores destacam que a construção de um ambiente de trabalho positivo, aliada ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, constitui elemento fundamental para a proteção da saúde mental. Como medidas de mitigação dos riscos psicossociais identificados, recomendam práticas preventivas como ginástica laboral, aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, desenvolvimento da inteligência emocional e implementação de programas de apoio psicológico.

Entretanto, a PDT, conforme concebida por Dejours, amplia e aprofunda essa discussão ao demonstrar que o sofrimento psíquico não se restringe a fatores individuais nem pode ser solucionado por intervenções pontuais. Para Dejours, o sofrimento emerge primordialmente da organização real do trabalho, das margens de autonomia concedidas ao trabalhador, das possibilidades de cooperação e das experiências de reconhecimento que estruturam a subjetividade no contexto laboral.

Assim, embora as estratégias propostas por André et al. (2025) representem contribuições valiosas, sua efetividade depende de transformações organizacionais mais profundas, capazes de favorecer a expressão criativa, o uso da inteligência prática e a construção intersubjetiva de sentido no trabalho.

Intervenções isoladas, restritas a programas ou treinamentos, tendem, portanto, a ser insuficientes quando não articuladas a mudanças estruturais que enfrentem as fontes organizacionais do sofrimento.

Nesse sentido, alguns estudos têm demonstrado o potencial da PDT. Exemplo disso é a pesquisa intitulada “A Psicodinâmica do Trabalho na Gestão Pública: Vivências de Servidores em Contextos de Mudanças em Organizações Públicas”, de Silva et al. (2021), que analisou as vivências de servidores diante de transformações em modelos gerenciais.

Trata-se de um estudo qualitativo, no qual dois servidores do Estado do Ceará foram entrevistados, utilizando-se a técnica de Análise dos Núcleos de Sentido (ANS) para compreensão das narrativas. Foram examinadas as mudanças nas condições de trabalho, na organização do trabalho e nas relações sociais, bem como transformações nas dimensões de conteúdo, incluindo trabalho e subjetividade, relação prazer-sofrimento, estratégias de defesa e reconhecimento.

Os autores apontam que a relação entre trabalho e subjetividade emerge intensamente a partir das singularidades dos sujeitos. Destacam, ainda, que a subjetividade pode ser transformada pela relação com o trabalho, havendo, inclusive, situações em que o labor funciona como possível via de escape de dores oriundas de outras esferas da vida, como no caso de vivências de luto.

Tais achados dialogam diretamente com a perspectiva de Dejours (1992), ao reforçarem que a organização do trabalho exerce impacto decisivo sobre a subjetividade do trabalhador, podendo gerar sofrimento ou prazer.



Assim, o estudo evidencia a relevância da Psicodinâmica do Trabalho para a promoção de ambientes organizacionais saudáveis que valorizem a subjetividade e contribuam para a retenção de trabalhadores.

Além disso, a pesquisa de Silva et al. (2021) sugere que o trabalho pode atuar como mediador de qualidade de vida e bem-estar para além da esfera laboral, o que converge com a teoria de Christophe Dejours, segundo a qual o trabalho não é, em si, enlouquecedor.

Para o autor, embora o trabalho possa gerar sofrimento, ele também possui o potencial de proporcionar prazer, desde que estruturado de maneira a respeitar a subjetividade, favorecer a autonomia e possibilitar o reconhecimento.

Segundo Dejours (1987), a organização do trabalho exerce sobre o indivíduo uma ação específica cujo alvo é o aparelho psíquico. Em determinadas condições, emerge um sofrimento decorrente do choque entre uma história individual, que é portadora de projetos, esperanças e desejos, e uma organização que os ignora.

O trabalho, porém, não é inerentemente patogênico. Quando adequadamente organizado, oferecendo margens de manobra, autonomia e oportunidades de construção identitária, pode tornar-se um mediador fundamental da saúde mental, permitindo transformar experiências de sofrimento em vivências de prazer.

Sob essa ótica, a psicodinâmica, na perspectiva dejouriana, não visa apenas eliminar o sofrimento, mas transformá-lo em prazer no trabalho. O objetivo central não é a supressão do sofrimento, mas sua ressignificação, de modo a impedir o adoecimento e favorecer a realização pessoal e profissional.

Para que essa transformação seja possível, é necessário que as organizações adotem práticas que empoderem o trabalhador, conferindo-lhe autonomia em seus fazeres e reconhecendo sua singularidade. Essa perspectiva está diretamente relacionada à importância de considerar o hiato entre trabalho prescrito e trabalho real, conforme defendido por Dejours.

Organizações que não “desapoderam” o trabalhador, que não restringem sua autonomia, sua criatividade e seu espaço de decisão, tendem a prevenir processos de sofrimento e adoecimento.

Da mesma forma, quando desenvolvem ações que favoreçam a construção da subjetividade e da identidade profissional, sobretudo considerando o referido hiato, criam condições propícias para que o trabalho se torne fonte de realização e bem-estar.

A observância a esses aspectos revela-se essencial porque, na perspectiva de Dejours, o sofrimento vivenciado e enfrentado pelo trabalhador pode assumir três modalidades: criativo, patogênico ou ético.

O sofrimento criativo é positivo, pois constitui elemento fundamental para manter o trabalhador motivado, interessado e engajado. Tal sofrimento se expressa por comportamentos resistentes, de



indignação, de recusa e denúncia, funcionando como motor para transformações e para a não aceitação de condições injustas ou inviáveis no trabalho.

O sofrimento patogênico, por sua vez, resulta do esgotamento das possibilidades percebidas pelo trabalhador quanto aos recursos defensivos que dispõe e pode mobilizar. Caracteriza-se por sentimentos de incapacidade, impotência e incompreensão, emergindo do confronto com o trabalho real, sobretudo quando o sujeito conclui que não há margens de negociação, alternativas ou condições para modificar o que lhe causa sofrimento. É justamente nesse ponto que se evidencia o potencial da clínica psicodinâmica, especialmente em sua dimensão preventiva.

A PDT, portanto, permite desenvolver ações de intervenção capazes de conduzir o sofrimento, os constrangimentos e os limites impostos pelo real da atividade a processos de mobilização subjetiva, estimulando a inteligência criativa e promovendo vivências laborais produtoras de prazer.

Já o sofrimento ético decorre da possibilidade de o trabalhador causar sofrimento a si ou a outras pessoas quando desempenha ações ou tarefas incompatíveis com sua filosofia de vida ou com aquilo que considera moralmente correto.

Diante dos três tipos de sofrimento e suas especificidades, torna-se evidente a relevância de abordagens de intervenção realizadas por equipes multiprofissionais e interdisciplinares, capazes de captar a complexidade das experiências subjetivas dos trabalhadores e de compreendê-los de modo integral, para além do estritamente laboral.

Nessa direção, Amaral et al. (2018) definem a mobilização subjetiva como um processo intersubjetivo que se materializa no engajamento da subjetividade e no compartilhamento de espaços de discussão sobre o trabalho. Esse processo é atravessado pela dinâmica contribuição – retribuição simbólica, que pressupõe reconhecimento do fazer do trabalhador e favorece o estabelecimento de relações cooperativas.

Considerando tais elementos, torna-se difícil identificar outra ferramenta com amplitude, profundidade e dinamismo equivalentes aos da PDT. Depreende-se, portanto, que sua utilização como instrumento estratégico na gestão de pessoas possui um potencial expressivo para o desenvolvimento de práticas que estimulem a subjetivação, fortaleçam vínculos e promovam o bem-estar.

Em consequência, a PDT apresenta potencial significativo para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, com melhoria do clima organizacional e valorização da qualidade de vida no trabalho. Esses fatores tendem a gerar maior motivação, sentimento de pertencimento e engajamento, elementos essenciais para a retenção de talentos, especialmente nas gerações Y e Z, considerando suas especificidades, valores e expectativas profissionais.

No caso da Geração Y, trata-se de um grupo inserido em um contexto de globalização e acelerado avanço tecnológico, apresentando perfil contestador, abertura à inovação e certa resistência



a modelos rígidos de gestão. Essa geração apresenta, em muitos cenários, elevados índices de rotatividade, o que reforça a necessidade de estratégias organizacionais capazes de reter seus talentos.

Tal retenção é crucial, visto que os millennials constituem parcela importante da força de trabalho contemporânea e trazem consigo competências relevantes, orientação a resultados e elevada capacidade adaptativa.

A Geração Z, por sua vez, valoriza especialmente autonomia, flexibilidade, horizontalidade, propósito, sentido e autenticidade no trabalho. Nascidos em um ambiente de conexões múltiplas e globais, esses trabalhadores possuem perspectivas amplas e necessidades que ultrapassam aspectos remuneratórios, tornando o desafio de retenção ainda mais complexo.

Diante dessa complexidade, verifica-se que as organizações necessitam adotar intervenções estratégicas voltadas à retenção, com ferramentas que considerem as especificidades, singularidades e subjetividades dos trabalhadores, como é o caso da Psicodinâmica do Trabalho.

A PDT destaca-se enquanto abordagem estratégica singular, pois seu foco recai sobre os conflitos psíquicos suscitados pela experiência concreta do sujeito com seu trabalho, fornecendo diagnósticos e intervenções mais assertivas, particularmente na esfera preventiva. Tais intervenções voltam-se para a promoção da qualidade de vida e do bem-estar, elementos essenciais à retenção de talentos nas organizações contemporâneas.

Ao considerar o hiato existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, a PDT permite propor ações que valorizem a autonomia e a flexibilidade como elementos essenciais ao processo de subjetivação, à construção da identidade profissional, ao reconhecimento e à autorrealização. Tais fatores impactam trabalhadores de todas as gerações e se mostram indispensáveis à produção do sofrimento criativo, ao mesmo tempo em que atuam como mecanismos de prevenção dos sofrimentos patogênico e ético.

Importa destacar que o sofrimento constitui uma constante no mundo laboral contemporâneo, em razão das características estruturais do trabalho e das dinâmicas impostas pelo sistema econômico vigente. Diante disso, evidencia-se a necessidade de desenvolver estratégias organizacionais que reconheçam essa realidade e promovam ambientes mais acolhedores, saudáveis e capazes de integrar a subjetividade do trabalhador, em vez de anulá-la.

Nesse sentido, torna-se imprescindível considerar a subjetividade não apenas como atributo constitutivo do indivíduo, mas também como dimensão diretamente relacionada à flexibilidade, à qualidade de vida e ao bem-estar no trabalho. Sem essa compreensão ampliada, a retenção de talentos torna-se tarefa especialmente complexa, sobretudo diante das particularidades do trabalhador contemporâneo.

Em entrevista concedida a Ferreira e Pilatti (2012), a professora Ana Magnólia Bezerra Mendes, uma das principais estudiosas da psicodinâmica do trabalho no Brasil, afirma que o mundo



laboral transforma-se rapidamente em um “complexo monstruoso”, impulsionado pelos detentores do capital, que controlam os fluxos e prioridades sociais.

Tal dinâmica, segundo a autora, afeta o psiquismo humano de maneira profunda, sendo necessário reconhecer o sofrimento, elaborá-lo e dele se apropriar, como forma de romper com a alienação e caminhar em direção à emancipação.

Essa perspectiva dialoga com importantes transformações históricas. No final do século XIX e início do século XX, a emergência do taylorismo e do fordismo inaugurou novas formas de exploração e intensificação do trabalho, reduzindo-o a tarefas mecânicas e repetitivas.

Essa reorganização produtiva influenciou comportamentos, valores e formas de pensar, estruturando um tipo de metabolismo social baseado na regulação e no controle da vida dos trabalhadores, com impactos significativos sobre sua saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Nesse contexto, Dejours (1999) observa que o medo e a monotonia constituem formas de sofrimento vinculadas à fragmentação extrema das atividades, típica do modelo taylorista. A perda de compreensão global do processo de trabalho produz alienação, exigindo do trabalhador respostas individualizadas e desgastantes que mobilizam seus recursos psíquicos de forma intensa.

Atualmente, o cenário globalizado, permeado por novas tecnologias, inteligência artificial e conectividade crescente, redefine a experiência laboral, sobretudo para os trabalhadores das gerações Y e Z, que demonstram menor disposição para permanecer em atividades que não estejam alinhadas a seus valores e projetos de vida.

Essas gerações almejam um trabalho que permita realização pessoal, propósito, qualidade de vida, flexibilidade de horários, remuneração justa, perspectivas de crescimento e autonomia, condições coerentes com a máxima “trabalhar para viver, e não viver para trabalhar”.

Além disso, a motivação profissional parece cada vez mais associada à percepção de sentido e ao impacto social do trabalho. Os jovens desejam sentir-se úteis, perceber o valor de suas contribuições e participar de processos que colaborem para um mundo mais sustentável.

Assim, significado, natureza das tarefas, conteúdo dos cargos e oportunidades de desenvolvimento configuram-se como elementos fundamentais para ambientes organizacionais capazes de atrair e reter talentos dessas gerações.

Essa compreensão contemporânea acerca do sentido do trabalho aproxima-se da concepção de Dejours (2011), para quem o trabalho transcende sua função produtiva e de subsistência, constituindo-se também como espaço de construção de vida, de convivência e de formação de coletividade.

Em consonância, Aciole e Pedro (2019) defendem que a clínica ampliada incentiva o trabalhador a atuar com criatividade e iniciativa, valorizando sua singularidade subjetiva. Essa perspectiva reforça a ideia de que a psicodinâmica do trabalho apresenta elevado potencial estratégico



para a retenção de talentos das novas gerações, na medida em que promove relações e ambientes coerentes com seus anseios e com uma visão integral do sujeito.

Assim, reconhecer a subjetividade singular dos trabalhadores das gerações Y e Z torna-se componente indispensável para a formulação de intervenções eficazes, capazes de fomentar estilos de liderança adaptativa, ampliar a autonomia e fortalecer um clima organizacional saudável e promotor de bem-estar.

Sob essa ótica, conclui-se que a autonomia constitui condição fundamental para a construção identitária no trabalho e para a mobilização da inteligência prática, permitindo ao trabalhador reconhecer-se como sujeito ativo em seu fazer.

Aciole e Pedro (2019) salientam que, para enfrentar situações que extrapolam o prescrito, os processos laborais dependem do engajamento e da participação da inteligência prática, o que reforça a relevância da autonomia para a mobilização subjetiva e para a construção de experiências laborais significativas.

Os referidos autores ainda salientam a importância da ressignificação das vivências. Segundo eles, é importante que a demanda aflore do próprio grupo e que o trabalhador não seja simplesmente ouvido, mas que haja escuta e compreensão do discurso.

A clínica do trabalho compartilha desse enredamento na análise do desejo do coletivo, a partir da qual orienta o grupo para mudanças da situação vivida e para a ressignificação das vivências. É importante que a demanda aflore do próprio grupo e que o trabalhador não seja simplesmente ouvido, mas que haja escuta, ou seja, uma compreensão do discurso, pois a experiência real de trabalho muitas vezes se localiza na fronteira entre o discurso e a resistência ao mundo real, tornando-se obscura na própria consciência do indivíduo. O ofício e o saber fazer muitas vezes ignoram a si mesmo e necessitam de um outro para que possam ocorrer a descoberta e a aprendizagem. Aciole e Pedro (2019).

Depreende-se, assim, que a psicodinâmica do trabalho apresenta significativo potencial para contribuir com a retenção de talentos, especialmente mediante o fortalecimento de uma clínica da cooperação. Tal clínica, conforme apontam Aciole e Pedro (2019), parte da compreensão de que os trabalhadores constituem um coletivo, o que favorece a mobilização subjetiva e a construção de regras compartilhadas de convivência e de ofício.

Adicionalmente, a abordagem pode subsidiar o desenvolvimento de uma clínica das patologias, que, segundo os referidos autores, busca reconstruir os processos de adoecimento e de violência no trabalho, orientando-se para a prevenção e para a formulação de estratégias individuais e coletivas de enfrentamento.

Por fim, Aciole e Pedro (2019) destacam a necessidade de uma clínica da inclusão, cujo propósito é preparar o trabalhador para a aposentadoria ou para situações de não trabalho, como o desemprego. Tal iniciativa tende a fortalecer o sentimento de valorização e cuidado com o sujeito, compreendido para além da posição de “mero trabalhador”.



Dessa forma, observa-se que a PDT pode configurar-se como ferramenta estratégica relevante para a gestão de pessoas, especialmente por meio de ações voltadas às clínicas de cooperação, de patologias e de inclusão. Tais ações, quando conduzidas por equipes multiprofissionais e interdisciplinares, permitem intervenções aderentes às necessidades organizacionais e aos anseios dos trabalhadores, em especial das novas gerações.

A clínica psicodinâmica do trabalho, enquanto método, desenvolve-se a partir de processos de fala e escuta acerca do sofrimento laboral, reconhecendo que o trabalho ocupa lugar central na vida dos sujeitos. Esse espaço de escuta possibilita a construção e reconstrução de sentidos, bem como o resgate e o fortalecimento da mobilização subjetiva no cotidiano coletivo do trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011, como citado em Gomes-Souza & Mendes, 2016).

Assim, torna-se necessário reconhecer a existência e as origens do sofrimento laboral, razão pela qual se evidencia a relevância de equipes multiprofissionais capazes de compreender o contexto da organização do trabalho e considerar o processo de subjetivação do trabalhador. Tal perspectiva fortalece a possibilidade de que a psicologia do trabalho desenvolva práticas de ressignificação do sofrimento.

Segundo Gomes-Souza e Mendes (2016), as exigências da gestão neoliberal globalizada têm intensificado a precarização das relações de trabalho, reduzido direitos trabalhistas, negado a cidadania e se constituído em fontes de sofrimento e adoecimento, como depressão, burnout e estresse, incluindo o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT).

Para os autores, diante das novas formas de organização laboral, o sofrimento patogênico tem se aprofundado, assumindo configurações mais sofisticadas e difíceis de identificar, inserindo-se em um quadro histórico de degradação dos direitos e condições de trabalho, agravado pela gestão flexível e pela convivência estatal com a precarização.

Nesse cenário, os autores salientam que o processo de simbolização do sofrimento permite ao sujeito assumir postura protagonista, visto que suas ações passam a emergir de experiências vividas e incorporadas, diferenciando-se de uma postura alienada que se limita a cumprir tarefas tal como prescritas.

Em direção convergente, Ruffatto Gregoviski et al. (2022), no estudo “Sentido do Trabalho e Vivências de Prazer e Sofrimento em Venezuelanos que Migram ao Brasil”, identificam que o sentido do trabalho também se articula a uma perspectiva imaterial, expressa na percepção de realização pessoal, autonomia, independência e reconhecimento social, como ilustrado nos relatos de Juan, um dos participantes entrevistados.

Essas dinâmicas conferem ao trabalho o lugar de investimento pulsional, no qual há retribuição simbólica individual e coletiva. Tal processo permite a sublimação do sofrimento em prazer, aspecto



diretamente relacionado à promoção e manutenção da saúde laboral (Nascimento & Dellagnelo, 2018, como citado em Ruffatto Gregoviski et al., 2022).

Na mesma direção, Júnior e Macêdo (2014) afirmam que o trabalho pode funcionar como meio de descarga ou retenção da carga psíquica. Para esses autores, ambientes laborais marcados pela inflexibilidade ou penosidade, que impedem a satisfação da vontade individual, favorecem o adoecimento.

Ruffatto Gregoviski et al. (2022) identificam ainda que, entre as vivências de prazer, o apoio recebido, seja da comunidade, de colegas, chefias ou clientes, surge como elemento essencial para o engajamento laboral, possibilitando transformar situações de sofrimento que geram incômodo.

Nesse horizonte, Ramos (2016), em pesquisa doutoral acerca dos impactos da organização do trabalho na saúde de servidores de uma universidade pública, evidenciou que a dinâmica organizacional interfere de maneira decisiva na experiência subjetiva dos trabalhadores, produzindo tanto sofrimento quanto prazer.

A autora descreve que as estratégias defensivas e de enfrentamento elaboradas pelos servidores, individuais e coletivas, repercutem sobre o funcionamento psíquico e irradiam efeitos para a esfera privada e familiar.

Observou-se, ainda, a presença de banalização e negação do sofrimento, bem como o registro de ideação suicida e tentativas de suicídio, revelando o grau de nocividade que determinadas configurações organizacionais podem assumir.

Entre os fatores desencadeadores de sofrimento, destacam-se o ritmo excessivo de trabalho, a pressão pelo cumprimento de tarefas, a rigidez normativa e o quadro insuficiente de pessoal. Tais elementos corroboram o potencial da PDT para identificar, analisar e compreender fatores psicossociais de risco, permitindo o mapeamento das fontes de sofrimento e suas incidências sobre o coletivo laboral.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a gestão estratégica de pessoas necessita adotar ferramentas analíticas e metodológicas capazes de qualificar seus processos de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais. A implementação de práticas organizacionais orientadas à promoção do bem-estar, à valorização simbólica, à escuta qualificada e ao reconhecimento desponta como dimensão central, para a qual a PDT oferece subsídios particularmente relevantes.

Assim, a Psicodinâmica do Trabalho revela eficácia como instrumento estratégico para orientar a formulação de práticas organizacionais voltadas à mitigação do sofrimento e à promoção de experiências favoráveis no trabalho, contribuindo para a constituição de ambientes laborais mais saudáveis, dialógicos e atrativos.

De igual modo, evidencia potencial significativo para o aprimoramento do clima organizacional, ao fortalecer o reconhecimento, a cooperação e a escuta como valores institucionais



fundamentais à atração e à retenção de talentos, sobretudo entre trabalhadores das gerações Y e Z.

7 SÍNTESE ANALÍTICA DOS ACHADOS E APLICABILIDADE ORGANIZACIONAL DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A análise empreendida evidencia que a Psicodinâmica do Trabalho configura-se como abordagem teórico-metodológica particularmente robusta para a compreensão e intervenção nos determinantes subjetivos implicados na retenção de talentos das gerações Y e Z.

Os estudos revisados demonstram que reconhecimento, autonomia, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a atribuição de sentido ao trabalho constituem dimensões estruturantes das vivências de prazer e sofrimento desses grupos geracionais, conformando elementos decisivos tanto para o engajamento quanto para a intenção de permanência organizacional.

De modo convergente, observa-se que ambientes laborais que favorecem a cooperação, a participação efetiva nas decisões, a relativa autonomia na organização da atividade e o reconhecimento, em suas expressões simbólicas e materiais, tendem a produzir configurações subjetivas promotoras de estabilidade nos vínculos com o trabalho.

Tais contextos possibilitam a construção de espaços de diálogo e de circulação da palavra, fundamentais ao processo de subjetivação e ao reconhecimento intersubjetivo, cujos efeitos se traduzem em engajamento ampliado e maior propensão à permanência.

Em contrapartida, organizações marcadas por pressões desmesuradas, ausência de mediação comunicativa, práticas autoritárias de gestão e precarização das condições laborais intensificam o sofrimento, desestruturam defesas coletivas e favorecem trajetórias de evasão profissional.

No conjunto, a literatura analisada indica que a PDT oferece um arcabouço consistente para elucidar a articulação entre organização do trabalho, experiências subjetivas e permanência laboral, relação particularmente sensível entre trabalhadores que valorizam propósito, reconhecimento, flexibilidade e práticas de gestão dialógicas.

Assim, evidencia-se o potencial dessa abordagem para subsidiar estratégias organizacionais comprometidas com a promoção de saúde, o fortalecimento do engajamento e a mitigação de fatores associados ao desligamento voluntário.

À luz desses achados, compreende-se que a PDT apresenta expressivo potencial estratégico para a retenção de talentos, ao se debruçar sobre a dinâmica entre o trabalhador, sua atividade e a organização do trabalho.

Essa abordagem permite a formulação de intervenções voltadas à reorganização das prescrições, à reconfiguração das margens de manobra e ao enfrentamento dos constrangimentos organizacionais, produzindo transformações substantivas nas vivências de prazer e sofrimento e



incidindo, inclusive de modo preventivo, sobre processos de saúde e doença relacionados ao trabalho.

Além disso, ao favorecer condições que ampliem a subjetivação, a PDT contribui para a promoção de saúde, qualidade de vida e bem-estar, dimensões que repercutem diretamente na motivação, no engajamento e, conseqüentemente, na permanência dos trabalhadores.

Nesse horizonte, a gestão de pessoas pode instituir estruturas específicas, dotadas de autonomia técnico-operacional, destinadas ao desenvolvimento de programas e projetos fundamentados na abordagem psicodinâmica, conduzidos por equipes multidisciplinares capazes de sustentar o rigor teórico e o método clínico.

Cumprir enfatizar, todavia, que a utilização da PDT deve ser orientada prioritariamente pelas demandas emergentes dos trabalhadores, preservando a indissociabilidade entre teoria e método na condução das intervenções.

O desenvolvimento das ações deve seguir princípios colaborativos e investigativos, alinhados ao paradigma da pesquisa-ação, de modo que a formulação das análises e a elaboração das propostas organizacionais se assentem nas necessidades efetivamente identificadas no coletivo de trabalho.

Por fim, conforme sustentado por Dejours e demais autores da abordagem, a PDT apresenta-se como perspectiva teórico-metodológica profícua para instrumentalizar a gestão estratégica de pessoas na implementação de práticas que considerem a complexidade da experiência laboral e a integralidade do sujeito.

Nesse processo psicodinâmico, o sofrimento, quando acolhido, elaborado e ressignificado mediante a criatividade, a cooperação e o reconhecimento, pode converter-se em prazer no trabalho, fortalecimento dos vínculos laborais e engajamento.

Reafirma-se, assim, a aplicabilidade da abordagem, sintetizada no modelo teórico-visual proposto a seguir, destinado a orientar processos organizacionais voltados à promoção de bem-estar, engajamento e retenção dos trabalhadores das gerações Y e Z.

Figura 04: Modelo Teórico Visual de Integração entre Psicodinâmica do Trabalho e Retenção de Talentos

Dimensão da Psicodinâmica do Trabalho	Impacto no Trabalhador	Implicações para Retenção de Talentos	Exemplos de Intervenções Organizacionais	Particularidades das Gerações Y e Z
Autonomia e Atividade Real vs. Prescrita	Realização quando há autonomia; frustração quando há controle rígido; fortalecimento da identidade profissional.	Autonomia favorece a subjetivação, aumenta o compromisso e reduz o turnover.	Delegação de responsabilidades; participação em decisões estratégicas; revisão de tarefas; flexibilização de métodos de trabalho.	Y: valorizam autonomia, desenvolvimento profissional e impacto social. Z: buscam autenticidade, liberdade, identidade e flexibilidade.



Prazer no Trabalho	Satisfação, energia, sentido, orgulho pelo trabalho; fortalecimento de vínculos afetivos.	Prazer gera engajamento e permanência; reforça a identificação com a organização.	Desenvolvimento de carreira personalizado; ampliação de espaços coletivo de discussão e; ações que estimulem inteligência prática e criatividade; reconhecimento do valor simbólico e social do trabalho.	Y: prazer associado ao reconhecimento e impacto social. Z: prazer na autenticidade, diversidade e coerência ética.
Sufrimento e Riscos Psíquicos	Estresse, conflito subjetivo, sensação de inadequação, desgaste emocional; risco de adoecimento.	Sufrimento sem elaboração aumenta rotatividade; quando elaborado, pode gerar inteligência prática e inovação.	Programas contínuos de saúde mental; equipes multidisciplinares; espaços de fala e escuta; clínicas de cooperação; gestão do ritmo e das metas.	Y: sofre com pressão, carga excessiva e conflito trabalho-vida. Z: rejeita hierarquias rígidas e ambientes hostis; prioriza segurança emocional e diversidade.
Significado e Propósito no Trabalho	Sentimento de sentido, propósito e coerência entre valores pessoais e institucionais; fortalecimento do pertencimento.	Maior percepção de propósito reduz intenção de saída e aumenta lealdade.	Inclusão em projetos de impacto social; definição clara de propósito organizacional; transparência sobre impactos.	Y: valoriza impacto social e relevância social do trabalho. Z: alta sensibilidade à falta de propósito; busca coerência ética.
Reconhecimento e Recompensa	Validação simbólica e social; fortalecimento da autoestima profissional; percepção de justiça.	Reconhecimento consistente aumenta motivação, engajamento e permanência.	Feedback contínuo; recompensas alinhadas ao desempenho; valorização pública de conquistas; estimular reconhecimento horizontal entre pares.	Y: espera feedback constante e meritocracia. Z: valoriza reconhecimento genuíno, transparente e imediato.
Engajamento e Motivação	Envolvimento afetivo, proatividade, energia e conexão com o trabalho.	Trabalhadores engajados permanecem mais e tendem a contribuir com inovação; o contrário aumenta turnover.	Práticas de reconhecimento intersubjetivo e de cooperação; ações voltadas ao sentido do trabalho e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; participação em decisões; ações de fortalecimento de pertencimento.	Y: engaja com propósito e equilíbrio entre vida e trabalho. Z: engaja com participação, diversidade, autonomia, transparência.
Organização do Trabalho e Liderança	Bem-estar ou sobrecarga; possibilidade de regular a própria atividade; percepção de justiça e suporte.	Organização eficiente previne burnout e reduz saídas voluntárias; liderança adequada aumenta retenção.	Mapeamento e revisão de processos; flexibilização de jornada e de modalidade de trabalho; liderança adaptativa, empática e inclusiva.	Y: valoriza líderes que desenvolvem e reconhecem. Z: prefere líderes acessíveis, horizontais e sensíveis ao bem-estar.
Clima Organizacional, Relações e Suporte Psicossocial	Bem-estar emocional; sensação de pertencimento; qualidade das relações e do ambiente.	Relações saudáveis reforçam vínculos e aumentam a retenção; ambientes tóxicos geram desligamentos rápidos.	Ações de integração; fortalecimento da cultura de colaboração; equipes multidisciplinares; clínicas de cooperação, clínica de patologias, clínica de inclusão; ações de prevenção de conflitos.	Y: valoriza relações positivas e reconhecimento social. Z: não tolera ambientes tóxicos; prioriza segurança emocional, inclusão e diversidade.

Fonte: Autoria própria.

As particularidades das gerações Y e Z, marcadas pela centralidade atribuída ao desenvolvimento contínuo, à autonomia, ao equilíbrio entre as esferas da vida e à busca de experiências



profissionais dotadas de significado, evidenciam que a permanência organizacional depende menos de benefícios objetivos e mais da produção de vivências subjetivas favoráveis.

Nesse horizonte, a Psicodinâmica do Trabalho mostra-se especialmente pertinente ao demonstrar que o vínculo laboral é indissociável da qualidade das experiências subjetivas que emergem da relação com o real da atividade, bem como das condições que favorecem a expressão da inteligência prática, o reconhecimento intersubjetivo e a cooperação.

Assim, a implementação de práticas de gestão orientadas por esses princípios, articuladas ao cuidado com a saúde mental e o bem-estar, revela-se fundamental para a mitigação do sofrimento psíquico, o fortalecimento do engajamento e a retenção de talentos.

Desse modo, compreende-se que modelos organizacionais sensíveis aos processos de subjetivação e às vivências de prazer no trabalho respondem de forma mais consistente às demandas dos trabalhadores das gerações Y e Z, contribuindo significativamente para a permanência desses profissionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

A Psicodinâmica do Trabalho, ao analisar a mobilização subjetiva dos trabalhadores, revela-se uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas, pois contribui para mitigar o sofrimento psíquico e fortalecer autonomia, criatividade e flexibilidade no fazer laboral. Ao esclarecer as relações entre organização do trabalho, subjetividade e saúde, permite compreender com maior precisão os mecanismos psicossociais que sustentam o vínculo laboral e a produção de sentido no trabalho.

Nessa direção, considera-se atendido o objetivo deste estudo, uma vez que foi possível identificar dimensões psicodinâmicas relevantes e elucidar suas implicações para a retenção de talentos das gerações Y e Z. Destacam-se, entre os achados, evidências que reforçam o caráter explicativo e interventivo da abordagem, como sinalizam os estudos de Ruffatto Gregoviski et al. (2022), ao analisarem o sentido do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento entre trabalhadores venezuelanos migrantes, e de Ramos (2016), ao identificar fatores associados ao sofrimento laboral e sua articulação com riscos psicossociais, evidenciando a pertinência analítica da Psicodinâmica do Trabalho.

Assim, a PDT desponta como uma aliada estratégica das organizações que buscam promover ambientes de trabalho mais saudáveis, fortalecer vínculos e ampliar o reconhecimento do sentido e do propósito atribuídos à atividade laboral. Esses elementos repercutem diretamente sobre a autorrealização, o engajamento, a motivação e a qualidade de vida dos trabalhadores, contribuindo, de modo expressivo, para a redução do absenteísmo e para o aprimoramento das estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos.



Como limitação, reconhece-se a escassez de estudos que articulem de maneira direta a Psicodinâmica do Trabalho à retenção de talentos, restringindo o número de fontes disponíveis e reduzindo a amplitude da revisão. Ainda assim, compreende-se que o percurso metodológico adotado assegurou consistência teórica e pertinência analítica, oferecendo subsídios relevantes para o aprofundamento das discussões na área.

Adicionalmente, destaca-se os achados não permitem generalizações empíricas. Recomenda-se que investigações futuras adotem metodologias quantitativas, qualitativas ou mistas, capazes de mensurar a influência da Psicodinâmica do Trabalho sobre indicadores de engajamento e retenção, sobretudo no que se refere às especificidades das gerações Y e Z.



REFERÊNCIAS

- Aciole, G. G., & Pedro, M. J. (2019). Sobre a saúde de quem trabalha em saúde: Revendo afinidades entre a psicodinâmica do trabalho e a saúde coletiva. *Saúde em Debate*, 43(120), 194–206. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912015>
- Amaral, G. A., Mendes, A. M. B., Chatelard, D. S., & Carvalho, I. S. (2018). O lugar do conceito de sublimação na psicodinâmica do trabalho. *Revista Polis e Psique*, 7(3), 200–223. <https://doi.org/10.22456/2238-152X.66740>
- Antunes, R. (2018). O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital. Boitempo.
- André, J. G. N., Queiroz, J. P. de, Morais, M. de O., Ribeiro, J. de A., Silva, A. S. da, Oliveira, J. S., & Dias, V. P. (2025). Saúde mental no ambiente de trabalho: Estratégias para promover o bem-estar. *Journal of Technology & Information*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14771432>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Carvalho Ramos, L. D. E. F. de. (2016). O trabalho e a saúde mental dos servidores de uma IFES, usuários do Programa Saudavelmente: Uma análise psicodinâmica [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Goiás]. Repositório PUC Goiás. <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/3645>
- Cintra, L. N., & Freitas, T. C. G. (2025). Conflitos intergeracionais: os desafios das relações trabalhistas no século XXI [Monografia, FaTec Franca, Centro Paula Souza]. Repositório Institucional do Conhecimento. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34285>
- Comazzetto, L. R. S., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência & Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Deloitte. (2022). 2022 Gen Z and Millennial Survey: Country profile – Brazil. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho*. Cortez Editora.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. FGV Editora.
- Dejours, C. (1999a). *A banalização da injustiça social*. FGV Editora.
- Dejours, C. (1999b). Conferências brasileiras: Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. Fundap.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27–34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2008). *A banalização da injustiça social* (7ª ed.). FGV Editora.



Dejours, C. (2011). Psicopatologia do trabalho – psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7(1), 13–16. <https://doi.org/10.4000/laboreal.8030>

Duarte, F. S., & Mendes, A. M. B. (2015). Da escravidão à servidão voluntária: Perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. <https://doi.org/10.25113/farol.v2i3.2579>

Facco, A. L. R., Obregon, S. L., Rodrigues, G. O., & Marconatto, D. A. B. (2017). Geração Z: Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. *Revista de Administração*, 14(26), 84–108. <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/2443>

Ferreira, C. L., & Pilatti, L. A. (2012). Entrevista realizada com Ana Magnólia Bezerra Mendes. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*. <https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000200005>

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196.

Formenton, D. F., & Stefano, N. M. (2017). Gerações e mercado de trabalho: Suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3). <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855>

Fundação Getúlio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia. (2024). Preocupação com escassez de mão de obra qualificada não é exclusiva do setor da construção, apontam sondagens do IBRE. <https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/preocupacao-com-escassez-de-mao-de-obra-qualificada-nao-e>

Gomes-Souza, R., & Mendes, A. M. (2016). Resignificação do TEPT a partir da clínica psicodinâmica do trabalho. *Revista Guillermo de Ockham*, 14(2), 73–82. <https://doi.org/10.21500/22563202.2424>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Júnior, E. H. G., & Macêdo, K. B. (2014). Saúde e trabalho do empreendedor: Um estudo em psicodinâmica do trabalho. *Fragments de Cultura*, 23(3), 335–347. <https://doi.org/10.18224/frag.v23i3.2954>

Lana, A. C. M. de. (2025). O desafio de atrair e reter talentos da geração Z. *Revista Foco*, 18(8), e008. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n8-008>

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051>

Lima, M. E. A. (1998). A psicopatologia do trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 18(2), 10–15. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931998000200003>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mesquita, A. D., Oliveira, L. C., & Munhoz, G. S. (2020). A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 104–118. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>



- Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013). Mobilização subjetiva. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 259–262). Juruá.
- Mendes, A. M., & Araújo, L. K. R. (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Juruá.
- Morais, E. M., & Cova, M. C. R. (2025). Desafios de liderança intergeracional com a geração Z no ambiente organizacional. *Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo*, 11(2), e1298. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv11n2-006>
- Nassif, L. E. (2005). Origens e desenvolvimento da psicopatologia do trabalho na França (século XX): Uma abordagem histórica. *Memorandum*, 8, 79–87. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6764>
- PwC. (2023). *Pesquisa Global Hopes and Fears 2023*. <https://www.pwc.com/br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-hopes-and-fears-2023.html>
- Ruffatto Gregoviski, V., Sei, M. M. C., Soares, A. P., & Kieling Monteiro, J. (2022). Sentido do trabalho e vivências de prazer e sofrimento em venezuelanos que migram ao Brasil. *Trabalho (En)Cena*, 7, e022005. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022005>
- Santos, É. A. S., Júnior, P. R. K., & Fabricio, A. (2025). Compreendendo as aspirações de carreira: Um estudo sobre a escolha, o sucesso e a empresa ideal para jovens da geração Z. *Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional*, 4(4). <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/26823>
- Schein, E. H. (2017). *Career anchors: The changing nature of work and careers* (4th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Salomão, P. E. A., Nery, D. G. de C., Rodrigues, D. de M., Matos, G. C. de, Marquez, J. A. R., Souza, M. H. X. de, Ferreira, M. K. C., Silveira, M. A. da, Souto, N. S., Marques, P. G., Paiva, R. C., Aroeira, T. O. da S., & Teixeira, D. de A. (2025). Saúde mental e bem-estar no trabalho: O impacto do estresse e do burnout na produtividade. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 1(2), 1–10. <https://doi.org/10.61164/rmnm.v1i2.3527>
- Silva, R. G., Santos, A. C. B. D., Evaristo, J. L. S., & de Souza, J. C. (2021). A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: Vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. *Gestão & Planejamento*, 22(1), 405–426. <https://doi.org/10.53706/gep.v.22.6597>
- Silva, S. D. R., Santana, J. C. C., Silva, T. A. F., & Miranda, A. C. (2025). O impacto da grande resignação na organização do trabalho pós pandemia. *Revista Foco*, 18(4), 1–9. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n4-001>
- Sousa-Duarte, F., Silva, S., & Martínez, M. J. (2022). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho no Brasil: (In)definições e possibilidades. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v27i0.48172>

