



VOLUME 31

MARCIA PREZOTTI PALASSI
ANA PAULA PAES DE PAULA
ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA
(org.)

Psicologia política nas organizações



Esta obra foi selecionada para integrar a “Coleção Pesquisa Ufes II”, a partir de Chamada Pública feita pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) aos programas de pós-graduação da universidade.

A seleção teve por base pareceres que consideraram critérios de inovação, relevância e impacto.

O financiamento da Coleção foi viabilizado por meio do Programa de Apoio à Pós-Graduação (Proap) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e de recursos do Tesouro Nacional.



**Universidade Federal
do Espírito Santo**



Editora Universitária – Edufes

Filiada à Associação Brasileira
das Editoras Universitárias (Abeu)

Av. Fernando Ferrari, 514
Campus de Goiabeiras
Vitória – ES · Brasil
CEP 29075-910

+55 (27) 4009-7852
edufes@ufes.br
www.edufes.ufes.br

Reitor

Eustáquio Vinicius Ribeiro de Castro

Vice-reitora

Sonia Lopes Victor

Chefe de Gabinete

Ana Paula Santana de Vasconcellos Bittencourt

Diretor da Edufes

Wilberth Salgueiro

Conselho Editorial

Ananias Francisco Dias Junior, Fátima Maria Silva,
Gleice Pereira, José André Lourenço, Margarete
Sacht Góes, Othon Souto Campos, Paulo Rogerio
Garcez de Moura, Rodrigo de Alvarenga Rosa,
Rogério Borges de Oliveira, Rosana Suemi
Tokumaru, Sandra Soares Della Fonte, Sergio
Lins de Azevedo Vaz, Telma Elita Juliano Valente

Secretaria do Conselho Editorial

Douglas Salomão

Administrativo

Josias Bravim, Washington Romão dos Santos

Seção de Edição e Revisão de Textos

Fernanda Scopel, George Vianna,
Jussara Rodrigues, Roberta Estefânia Soares

Seção de Design

Juliana Braga, Samira Bolonha Gomes

Seção de Livraria e Comercialização

Adriani Raimondi, Ana Paula Rubim,
Dominique Piazzarollo, Marcos de Alarcão,
Maria Augusta Postinghel

Produção Cultural

Déborah Pinto Corrêa



Este trabalho atende às determinações do Repositório Institucional do Sistema Integrado de Bibliotecas da Ufes e está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Projeto gráfico

Willi Piske Junior

Samira Bolonha Gomes

Revisão de texto, diagramação e capa

Als Comunicação e Estratégia

Imagem da capa criada por: <https://www.canva.com>.

Supervisão

Edufes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Editora Universitária – Edufes, ES, Brasil)

P974 Psicologia política nas organizações [recurso eletrônico] / Marcia Prezotti Palassi, Ana Paula Paes de Paula e Alfredo Rodrigues Leite da Silva (org.). – Dados eletrônicos. – Vitória, ES : Edufes, 2026.
171 p. : il. ; PDF, 1.400 kB. - (Coleção Pesquisa Ufes II; 31)

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-7772-686-8

Modo de Acesso: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/774>

1. Psicologia política. 2. Estudos organizacionais. 3. Relações de poder. I. Palassi, Marcia Prezotti. II. Paula, Ana Paula Paes de. III. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da. IV. Série.

CDU: 159.9

Elaborado por Ana Paula de Souza Rubim – CRB-6 ES-000998/O

Esta obra foi composta com
a família tipográfica Crimson Text.

**MARCIA PREZOTTI PALASSI
ANA PAULA PAES DE PAULA
ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA
(org.)**

Psicologia política nas organizações

Sumário

Apresentação	8
Poder e política nas organizações	15
<i>Domenico Uhng Hur (UFG)</i>	
Consciência política nas organizações: da ilusão de neutralidade à participação ativa na arena política organizacional.....	32
<i>Salvador Antonio Mireles Sandoval (PUC/SP) •</i>	
<i>Iraide Ancelmo Bonfim Pita (USJT)</i>	
Modos de organizar o trabalho na economia do compartilhamento: redes de (re)existências aos intoleráveis na uberização das subjetividades.....	51
<i>Flávia Cristina Silveira Lemos (UFPA) • Felipe Sampaio de Freitas (Seduc-PA)</i>	
Como a subjetividade política aparece nas organizações?	65
<i>Rogério Zanon da Silveira (Ufes) • Everton Faria Meira (UFPI)</i>	
Diversidade sexual e de gênero nas organizações: contribuições e possíveis articulações com a Psicologia Política	84
<i>Henrique Araujo Aragusuku (USP/Cebrap) •</i>	
<i>Fernanda Maria Munhoz Salgado (USJT)</i>	

Cultura sanitária e participação popular no SUS: uma experiência com as pré-conferências de saúde.....	103
---	------------

Guilherme Augusto Souza Prado (UFDPAr) •

Flávio Furtado de Farias (UFDPAr)

Organizações populares e comunitárias na psicologia social comunitária: estrutura, valores e dinâmica.....	122
---	------------

Maria de Fátima Quintal de Freitas (UFPR)

Psicologia política em organizações (socio)ambientais	146
--	------------

Leandro Amorim Rosa (UFAC)

Sobre os autores e autoras	165
---	------------

Apresentação

Este livro nasceu da busca por articular dois campos de estudos que convergem e podem gerar contribuições interdisciplinares: a Psicologia Política e os Estudos Organizacionais. A Psicologia Política investiga as relações entre processos psicológicos e fenômenos políticos. Seu objetivo é compreender como subjetividades, emoções, valores e percepções individuais e coletivas se articulam com as estruturas de poder, instituições e práticas políticas. Ela se desenvolveu a partir do diálogo entre a Psicologia (social, clínica, comunitária, cognitiva) e a Ciência Política (teoria política, sociologia, filosofia política).

Ao longo dos anos, os estudos no campo se inseriram em diferentes lugares e perspectivas, inclusive em uma abordagem crítica que se destacou nos anos de 1980 na América Latina, com Ignacio Martín-Baró (1990). Sua proposta da Psicologia da Libertação enfatizou o papel da psicologia na denúncia da opressão e na construção de processos políticos transformadores. Este livro se aproxima dessa direção, mais crítica, dos estudos sobre Psicologia Política. Ela vem sendo desenvolvida em diversos estudos, de diferentes maneiras e com distintas contribuições, tais como: um modelo psicossocial de consciência política para estudar participação social e movimentos coletivos (SANDOVAL, 2001); a ênfase no empoderamento, na participação cidadã e nas práticas emancipatórias na articulação entre Psicologia Comunitária e Política (MONTERO, 2003); a compreensão

das relações de poder e dominação presentes no cotidiano social, em uma abordagem de Psicologia Política que articula subjetividade, cidadania e transformação social (MEIRA, 2002); a compreensão da política a partir da subjetividade, rompendo com visões reducionistas e institucionais, enfatizando a complexidade do sujeito e a articulação entre vida pessoal e dinâmica social (GONZÁLEZ REY, 2004).

Os temas centrais da Psicologia Política ilustram questões relevantes abordadas pelo campo nesse desenvolvimento:

- Poder e autoridade: como se constituem e se legitimam nas organizações e na sociedade;
- Consciência política e participação: formação da identidade política, engajamento e ação coletiva;
- Subjetividade política: modos de pensar, sentir e agir em contextos sociais e políticos;
- Ideologia e cultura: como crenças e valores moldam comportamentos políticos;
- Justiça social e cidadania: lutas por reconhecimento, direitos e transformação social.

A partir desses temas e de outros desenvolvidos no campo a Psicologia Política tem potencial para contribuir com os Estudos Organizacionais, trazendo aportes teóricos distintos e inter-relacionados:

- Consciência política: ajuda a entender como trabalhadores e gestores interpretam relações de poder e decidem agir ou resistir dentro das organizações (SANDOVAL, 2001);
- Subjetividade política: mostra que política não é apenas institucional, mas também se expressa em emoções, crenças e trajetórias pessoais que atravessam o cotidiano organizacional (MEIRA, 2002; GONZÁLEZ REY, 2004);
- Crítica à neutralidade: desconstrói a ideia de que organizações são apenas espaços técnicos e racionais, revelando que são também arenas políticas (MARTÍN-BARÓ, 1990; MONTERO, 2003);

- Participação e cidadania: evidencia que organizações podem ser espaços de emancipação (como movimentos comunitários) ou de reprodução de opressão (como empresas neoliberais).

Os Estudos Organizacionais, por sua vez, podem contribuir para a Psicologia Política, uma vez que abordam:

- Organizações como arenas de poder: oferecem um campo privilegiado para observar como práticas de dominação, resistência e negociação de interesses se materializam (SELZNICK, 1957; CLEGG, 1989; FOUCAULT, 2008a, 2008b);
- Conceitos organizacionais: burocracia, cultura organizacional, liderança, governança e governamentalidade enriquecem a análise psicológica do poder (CROZIER, 1981; WEBER, 1982; 1999; FOUCAULT, 2008a, 2008b);
- Metodologias: os Estudos Organizacionais, com sua tradição em etnografias, estudos de caso e análise institucional (LAPASADE, 1983; LOURAU, 1995), fornecem métodos empíricos que ampliam a pesquisa em Psicologia Política.

Em termos de convergências, em suas perspectivas mais críticas, ambos os campos reconhecem que não há neutralidade nas relações humanas, pois toda organização é também uma construção política. Além disso, eles convergem ao reconhecer que as ideologias naturalizam desigualdades (de gênero, raça, classe) no espaço organizacional, além de tratarem do impacto das transformações macroeconômicas (neoliberalismo, uberização, globalização) sobre a subjetividade dos indivíduos.

Em síntese, a Psicologia Política traz aos Estudos Organizacionais um olhar sobre a subjetividade, consciência e afetos como dimensões políticas. Os Estudos Organizacionais, por sua vez, oferecem à Psicologia Política conhecimentos sobre as dinâmicas organizacionais, para investigar como o poder se organiza e se legitima, em um organizar contínuo e não linear. Juntos, esses dois campos constroem uma abordagem crítica que entende a organização e o processo de

organizar não apenas como estrutura produtiva, mas como espaço de disputas ideológicas, formação de identidades e exercício de cidadania.

As convergências e articulações apontadas se concretizam nos oito capítulos que compõem este livro, elaborados por pesquisadoras e pesquisadores convidados para participarem deste projeto, que descrevemos a seguir.

Em “Poder e política nas organizações”, Domenico Uhn Hur discute como poder e política, frequentemente negados nas organizações, moldam subjetividades e relações de trabalho. O autor analisa o mito do “bom poder”, que encobre práticas autoritárias, os diferentes tipos de poder (carismático, burocrático, tecnocrático, cooperativo e em rede) e a naturalização da política neoliberal intensificando hiperprodutividade, insegurança e sofrimento psíquico. Ele defende que só a autoanálise das relações de poder pode mitigar os mal-estares organizacionais, introduzindo ferramentas da psicologia política e da filosofia para desmontar mitos e analisar criticamente o neoliberalismo nas práticas organizacionais.

Em “Consciência política nas organizações”, Salvador Antonio Mireles Sandoval e Iraide Ancelmo Bonfim Pita apresentam a consciência política como construção social e psicológica que permite compreender e intervir nas dinâmicas de poder. Questionam, assim, o mito da neutralidade organizacional e mostram como ideologias naturalizam desigualdades. O capítulo destaca as dimensões da consciência política propostas por Sandoval (crenças, identidade coletiva, expectativas, interesses, eficácia, justiça e vontade de agir) e como elas influenciam engajamento, resistência e transformação, oferecendo um referencial para diagnosticar e estimular a participação democrática e crítica em ambientes laborais.

Em “Modos de organizar o trabalho na economia do compartilhamento”, Flávia Cristina Silveira Lemos e Felipe Sampaio de Freitas analisam a chamada economia do compartilhamento (Uber, Airbnb, iFood etc.). Os autores mostram como ela se apresenta como modelo flexível, mas opera pela precarização e uberização das subjetividades.

O capítulo expõe a sedução da narrativa do empreendedorismo e da liberdade, revelando os efeitos da governamentalidade neoliberal na transformação de trabalhadores em microempresários, sob intensa insegurança e exploração. Desvelam, assim, a economia do compartilhamento como estratégia de governamentalidade neoliberal para precarizar o trabalho e remodelar subjetividades, em função da lógica de mercado.

Em “Como a subjetividade política aparece nas organizações?”, Rogério Zanon da Silveira e Everton Faria Meira apresentam a subjetividade política como fenômeno individual e social simultâneo, construído nos espaços organizacionais. Os autores se baseiam na Teoria da Subjetividade, discutindo como modos de pensar e agir refletem e reproduzem relações de poder. Eles trazem ainda exemplos históricos e culturais, como machismo, culto à personalidade e estruturas de liderança, oferecendo para o campo organizacional a compreensão de que a política é também vivida no nível subjetivo.

Em “Diversidade sexual e de gênero nas organizações”, Henrique Araujo Araguskú e Fernanda Maria Munhoz Salgado discutem como diversidade sexual e de gênero permeiam as organizações, refletindo disputas políticas e ideológicas. Analisam a reprodução de desigualdades e preconceitos no espaço laboral e sugerem articulações entre psicologia política e debates de gênero e sexualidade. O foco está na importância de reconhecer a organização como espaço político e cultural, reforçando a importância de políticas inclusivas e da articulação entre estudos de gênero, movimentos sociais e dinâmicas de poder.

Em “Cultura sanitária e participação popular no SUS”, Guilherme Augusto Souza Prado e Flávio Furtado de Farias analisam pré-conferências de saúde como experiências de participação popular no Sistema Único de Saúde (SUS). Os autores evidenciam como essas práticas fortalecem a cultura sanitária democrática e ampliam a cidadania. O capítulo destaca o papel da psicologia política na compreensão das relações entre Estado, políticas públicas e mobilização popular na área da saúde. O SUS é apresentado como espaço privilegiado para

observar a psicologia política em ação, articulando cidadania, controle social e construção de uma cultura coletiva de saúde.

Em “Organizações populares e comunitárias na psicologia social comunitária”, Maria de Fátima Quintal de Freitas analisa organizações populares e comunitárias, suas estruturas, valores e dinâmicas. A autora ressalta a importância da autogestão, da solidariedade e do protagonismo coletivo, em contraste com a lógica hierárquica dominante. O capítulo aborda como tais organizações são espaços de resistência e produção de subjetividades políticas transformadoras, valorizando a autogestão e a solidariedade para romper com modelos hierárquicos, oferecendo uma perspectiva alternativa às organizações tradicionais.

Em “Psicologia política em organizações (socio)ambientais”, Leandro Amorim Rosa discute o papel das organizações socioambientais como arenas políticas atravessadas por conflitos de interesses econômicos, ecológicos e comunitários. O capítulo evidencia como a psicologia política pode contribuir para compreender subjetividades e práticas coletivas voltadas à sustentabilidade, à defesa ambiental e ao fortalecimento de identidades comunitárias. Ao trazer o campo socioambiental para dentro da psicologia política organizacional, o autor evidencia como se articulam as lutas ambientais com processos de subjetivação e organização comunitária, mostrando como as questões ecológicas são também arenas políticas e de disputa de poder.

Diante dessas contribuições, esperamos que as articulações entre a Psicologia Política e os Estudos Organizacionais possam se fortalecer e frutificar no futuro. Convidamos vocês a realizarem essas leituras e continuarem a evoluir no diálogo entre esses dois campos.

Os autores

Referências

- CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.
- FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica**: curso no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008a.
- FOUCAULT, M. **Segurança, território, população**: curso no Collège de France (1977-1978). São Paulo: Martins Fontes, 2008b.
- GONZÁLEZ REY, F. L. **Subjetividade, política e psicologia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LOURAU, R. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARTÍN-BARÓ, I. **Psicología social de la guerra**: trauma y terapia. San Salvador: UCA Editores, 1990.
- MEIRA, L. **Psicologia política**: crítica e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2002.
- MONTERO, M. **Introducción a la psicología comunitaria**: desarrollo, conceptos y procesos. Buenos Aires: Paidós, 2003.
- SANDOVAL, S. A. **Psicologia política no Brasil**: memória, comunicação e ação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. New York: Harper & Row, 1957.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. 2 v.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

Poder e política nas organizações

Domenico Uhng Hur (UFG)

Um dos tópicos menos discutidos no cotidiano das organizações é a questão do poder. Sejam as organizações de trabalho tradicionais, as instituições como a família, a Universidade, a Igreja, etc., o analisador poder não é levado em conta nos debates dos grupos de trabalho organizacionais. O mesmo ocorre com a política, a qual é tomada como algo exterior às organizações e como se fosse restrita às instituições políticas tradicionais, como o Estado, o partido e o sindicato. Nesse sentido, muitas organizações afirmam que seu fazer não é político, operando com uma cisão entre o profissional e o político. Isso pode ser visto, por exemplo, no discurso da direção do Conselho Regional de Psicologia e do Sindicato de Psicólogos de São Paulo na década de 1970 (HUR, 2007), ou mesmo com a estrita separação entre ciência e política, como o posicionamento a favor da “neutralidade” política do famoso psicólogo social brasileiro Aroldo Rodrigues (MOSCOVICI; MARKOVÁ, 2006).

Nas organizações, busca-se justificar as ações exercidas internamente através da lógica de uma racionalidade instrumental, em que muitas vezes os fins justificam os meios, ou seja, caso haja algum abuso

de poder ou autoridade, desculpa-se pelos prazos, pela necessidade da efetivação de determinado serviço, etc. A negação do perfil político nas organizações também é justificada de modo identitário, em que se reconhece o seu fazer apenas de uma forma ocupacional, por exemplo, assumindo-se que é uma organização comercial [“somos comerciantes”], de ensino [“somos professores”], profissional [“somos de determinada categoria profissional”] e rejeitando conscientemente os jogos de poder e políticos que ocorrem ali [“não somos políticos, não fazemos política”]. Tal cisão fundamenta algumas propostas políticas conservadoras como o “Escola sem partido”, que foi a tentativa de censurar debates e discussões sobre questões políticas na sociedade brasileira, principalmente a pauta política da diversidade sexual.

Para a Psicologia Política é importante apreender as relações de poder e políticas em jogo nas organizações, para compreender os modos subjetivos emergentes neste processo. Compreende-se que as relações de forças produzem um tipo de subjetividade específica (HUR, 2018), por isso não se pode cindir o fenômeno político e as relações de poder dos agenciamentos intersubjetivos e de seus efeitos cognitivos e afetivos.

Nesse sentido o objetivo deste capítulo é discutir o poder e a política nas organizações, para refletir sobre suas configurações e efeitos na contemporaneidade. Como método de trabalho utilizamos alguns conceitos da filosofia, ciência política e psicologia que referenciam a Psicologia Política para tal leitura. Estruturamos este capítulo em três tópicos: primeiro, o poder e sua atualização nas organizações, segundo os tipos de poder e as organizações resultantes e terceiro, a naturalização da política neoliberal nas organizações.

O poder e sua atualização nas organizações: o mito do bom poder e o encobrimento do poder autoritário

O poder e a política são processos que geralmente são encobertos nas organizações. Ambas instâncias podem trazer à tona as questões dos conflitos, lutas, submissão, subserviência, feridas narcísicas, etc. Para encobrir a dimensão do traumático que pode surgir das lutas de poder, erige-se o mito do “bom poder” do dirigente. Então o exercício desse poder não traria à tona a negatividade do poder, mas sim o suposto poder necessário para uma “boa gestão”. Nesse mito, o dirigente possuiria uma competência específica para mandar nos outros (ENRIQUEZ, 2007), da mesma forma que o pai pode governar na família, o professor nas escolas e até o médico nas Instituições psiquiátricas. Constata-se que nesse mito há uma espécie de mistura entre hierarquia de poder com o fazer profissional. Pois ser chefe, pai, professor ou médico não vai atribuir automaticamente a essa pessoa um saber político, de governo, de gestão e administração da vida do coletivo e do fazer laboral. Assim, em muitos casos as decisões e mandos do dirigente não são pautadas numa lógica de gestão, ou num saber técnico, mas sim numa vontade pessoal, às vezes até de matiz autoritária, ou mesmo por decisões de grupos políticos e ou econômicos. Portanto, o poder exercido autoritariamente pode ser encoberto sob este mito do bom poder, e o coletivo organizacional “deve acreditar” nele para se submeter de modo mais “harmonioso”. Deste modo, resulta-se que o poder e a política do dia-a-dia organizacional não são discutidos pelas pessoas que compõem a organização, sendo um elemento ideologizado e encoberto.

As situações de autoritarismo e abuso de poder não discutidas, não analisadas e não elaboradas podem gerar bastante sofrimento psicossocial ao coletivo que está submetido a estas práticas. O abuso de poder gera situações de violência institucional, que também podem ser denominadas como assédio moral, que levam a mal-estares

organizacionais, adoecimentos e absenteísmo. Além dessas situações de crise, um mecanismo defensivo às relações de poder vividas no cotidiano organizacional é o fenômeno da burocratização (BLEGER, 1980), em que o ator organizacional erige um território, um estrato para si, no qual passa a exercer apenas determinadas funções estereotipadas, com intensa resistência a qualquer mudança ou bloqueios à transformação de suas práticas (PICHON-RIVIÈRE, 1980). Dessa forma, a resistência à mudança é um fenômeno que traz um enrijecimento às práticas, bem como um enrijecimento psíquico e social, diminuindo o potencial de transformação organizacional.

Nesse sentido, para os analistas das organizações e instituições, o poder é uma das principais dimensões a serem analisadas. Cabe aqui definir o que se entende por poder para estas tradições teóricas. A partir do pensamento de Michel Foucault, há uma ampliação sobre a perspectiva de poder, em que não se foca apenas numa teoria da soberania, em que o poder estaria restrito ao Estado, ao poder soberano, ao imperador, ou aos chefes e líderes de modo geral. Antes do poder ser um ente, substância, ou coisa, o poder é movimento, forças. Foucault (2006) define o poder como “multiplicidades de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização” (p. 102), então o poder não se possui, não é posse de alguém, mas se exerce a partir de múltiplos pontos, e não apenas de um lugar central (como o Estado ou o soberano). O pensador francês vê o poder como um jogo de relações desiguais e heterogêneas, em disputa, em que as relações de forças são móveis, instáveis e se transformam a todo momento, compondo assim matrizes de transformações. O poder não se refere a algo estático, mas sim a uma dinâmica incessante. Está em toda parte, não está apenas ‘lá fora’, no exterior, mas é imanente a qualquer relação social. Então é imanente à economia, aos conjuntos de saberes, ao sexo, e obviamente à realidade organizacional. O poder está difuso, seja no topo ou na base da hierarquia, provém de todos os lugares, isto é, o poder é exercido pelos diretores da organização, como também pelos diferentes setores dela, por sua

base. Estas forças podem ser vislumbradas como vetores (DELEUZE, 2014; HUR, 2016), que se relacionam uns com os outros, produzindo um múltiplo, ou mesmo duplo, condicionamento entre as diferentes séries, sem homogeneidade e sem descontinuidade. Estes vetores podem se atualizar e se cristalizar nas instituições, nas organizações, no Estado, nas Leis, etc. Portanto, o poder não deve ser compreendido como posse, substância e algo estático, mas sim como “uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada” (FOUCAULT, 2006, p. 103). Em síntese o poder pode ser considerado como as relações de *forças* em incessante movimento, que podem se atualizar em *formas* concretas, mas não se reduzem a elas. Com essa concepção de poder, é impossível vislumbrar alguma organização sem relações e conflitos de poder; elas ocorrem a todo momento e desde os mais diversos pontos.

Para René Lourau (1975) o poder faz parte do inconsciente político das organizações, pois é o que permanece negado, encoberto. Então, deve ser revelado, colocado à luz. Georges Lapassade (1977) defende desmascarar a dimensão institucional dos grupos e organizações, ou seja, desvelar suas relações de poder e políticas, pois para ele nenhum dispositivo psicoterápico nas organizações teria efeitos se não se trabalha com os planos institucional e político. O analista institucional francês afirma que as relações de poder são negadas na organização, e que nela se reproduzem as contradições entre classes, mas não apenas das classes sociais, no sentido marxista, senão das classes organizacionais. Então sempre haverá um pequeno grupo que exercerá mais poder sobre a maioria organizacional, por mais que os vetores de forças possam assumir as mais díspares direções. De modo convergente à Lapassade, Lourau defende que haja essa explicitação das forças encobertas na organização. Então a análise “procede-se trazendo à luz o que está escondido e só se revela pela operação que consiste em estabelecer relações entre elementos aparentemente disjuntos” (LOURAU, 2004, p. 68). Portanto, um caminho de intervenção e análise organizacional e institucional é trazer

à tona estas relações de poder negadas e encobertas, articulando com outros elementos vivenciados no cotidiano organizacional. Desvelar a situação complexa e estratégica do poder nas organizações é um modo de proporcionar processos de autoanálise aos atores organizacionais (BAREMBLITT, 1994), o que pode promover processos de conscientização, investigação dos afetos, das relações de força e consequentemente mitigação do possível sofrimento e mal-estar organizacional experienciado.

Estes jogos do poder constituem a própria política das organizações, que se configura em diferentes graus, seja de um modo mais fragmentado, ou mais totalizado. Há uma multiplicidade de forças que são exercidas nas organizações, que em muitos casos é impossível se chegar a uma síntese totalizada de apenas “um poder” unidirecional nela. Nesse sentido, o discurso e o mito do bom poder cumprem uma função estratégica de governo, em que busca encobrir o “mau poder” (o poder autoritário), criando uma espécie de aura justificadora ao exercício de poder da direção ou dos gestores. “Os discursos são elementos ou blocos táticos no campo das correlações de forças” (FOUCAULT, 2006, p. 112), em que se agencia relações de poder e saber, e evidentemente resultam na produção de subjetivação. A partir dessa discussão derivamos uma concepção de política mais ampla, que abrange os movimentos dos vetores de forças, móveis e instáveis, numa definição próxima ao que Félix Guattari (1981) discute sobre a micropolítica. Consideramos que a política “é a ação das relações de forças, investimentos desejantes, que assume distintos graus de organização e resulta na gestão da vida e na produção de subjetividade” (HUR, 2018, p. 45). Neste sentido, muitas práticas sociais e organizacionais são também práticas políticas, pois expressam relações de forças e de poder, expressam investimentos desejantes e gestionam a vida dos coletivos e das pessoas. Então, os jogos de poder e políticos numa organização não remetem apenas a processos de governo, dominação e até de violência institucional, mas também na modulação dos investimentos desejantes e produção de modos de viver,

isto é, de subjetivar-se, resultando na produção de subjetividades e de diferentes estruturas organizacionais. O poder e a política nas organizações afastam-se assim de um modelo meramente repressivo, de interdição, ou negativo, para serem vislumbrados como vetores e diagramas de forças que produzem distintos modos de ser, desejar e de subjetivar-se. As forças e processos políticos passam a constituir diferentes modos de vida e subjetividades nas organizações.

Os tipos de poder e as organizações resultantes

O poder nas organizações é, portanto, produtivo, fabrica distintas facetas, agenciamentos, e não é apenas repressivo, ou dicotômico. Ele é múltiplo, fractaliza-se, produz diversas possibilidades de ser. Jacqueline Barus-Michel¹ e Eugène Enriquez (2005) propõem que há cinco principais tipos de poder nas organizações: o carismático, o burocrático, o tecnocrático, o cooperativo e o estratégico. Dentro dessa mesma tradição teórica, Jean Claude Rouchy e Monique Desroche (2005) compreendem que estes tipos de poder constituem diferentes tipos de estruturas organizacionais. Então eles fazem essa mesma passagem supracitada de tratar os distintos regimes de forças produzindo diferentes tipos organizacionais, como se cada um deles tivesse uma “personalidade” diferente, ou seja, propõem uma espécie de tipologia psicopolítica organizacional. Apenas realizam uma diferenciação, em relação à proposta de Barus-Michel e Enriquez,

1 Jacqueline Barus-Michel (1932-2015) era uma intelectual francesa mais reconhecida como pertencente do campo da Psicossociologia francesa. Contudo, ela adota uma perspectiva plural, de diálogo com distintos campos de conhecimento e foi uma autora assídua do *Cahiers de Psychologie Politique*, editado por Alexandre Dorna, publicando mais de dez artigos desde o número 1 da Revista até o número 24, um ano antes de sua morte. Consideramos ela, ao lado de Dorna, como expressões da Psicologia Política francesa.

em que ao invés de tratar do poder estratégico, discutem as organizações em rede.

O *poder e a organização carismáticos* giram em torno de uma figura carismática, que geralmente centraliza o poder organizacional. Há uma identificação do coletivo com seu dirigente, em que este nutre laços afetivos, frequentemente de amor e admiração, ao seu líder. As relações estabelecidas são do tipo duais, verticais, em que há um agenciamento semelhante ao paterno. Assim os membros competem pela atenção e reconhecimento desse dirigente. Os diferentes lugares na estrutura organizacional são vagos, pois as relações são mais entre chefe e subordinado, e não do líder com seu coletivo. As reuniões são informativas, e não deliberativas, não havendo assim um grupo de trabalho efetivo. E a utopia deste tipo de organização é a constituição do indivíduo excepcional, que poderia suceder, ou mesmo, herdar o *élan* deste líder carismático (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2007; ROUCHY; DESROCHE, 2005).

O *poder e a organização burocráticos* é o segundo tipo citado por estes autores. Ao invés de uma relação afetiva com um líder que cumpra uma função paterna e carismática, as relações se dão de uma forma mais próxima de um mecanicismo estratificado, marcado por uma intensa racionalização e burocratização dos processos. Deve haver a constituição e adequação às regras, normas e funções da organização de modo impessoal. Ao invés de uma estrutura dual, tal como a carismática, há uma estrutura hierárquica e piramidal, distribuída nas distintas funções estratificadas dos diferentes componentes da organização. É a função que conta, e não as características pessoais de cada um. É como Deleuze afirma (1981), não é a pessoa que é o agente da fala, mas sim a estrutura. Assim as relações são codificadas e os afetos não são levados em consideração. A utopia deste tipo organizacional é a organização como máquina (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2007; ROUCHY; DESROCHE, 2005). Possivelmente os bloqueios institucionais que resultam das organizações burocráticas, o que denominamos no dia-a-dia como o enrijecimento dos

pequenos poderes, seja uma forma de resistência à burocratização, em que os distintos agentes organizacionais tentam imprimir um pouco de suas características singulares, por mais que provoquem possíveis bloqueios na tarefa organizacional.

O *poder e a organização tecnocráticos* são o terceiro tipo aludido por estes autores. Neste tipo não há mais a primazia da figura carismática, ou da organização burocrática, pois a autoridade é exercida pela competência, pela eficácia. A funcionalidade substitui a hierarquia dos dois tipos anteriores. Ao invés de possuir uma hierarquia íngreme e piramidal, há um organograma achatado, em que as células de trabalho devem ser hiperprodutivas e trabalhar lado a lado. Existe um poder forte e legitimidade no saber especializado, no saber-fazer. Então não importam características pessoais, históricas, ou do regimento de trabalho, mas sim a racionalidade da gestão racional, e não uma organização racional do tipo burocrática. Na tecnocracia há participação do coletivo nas decisões organizacionais, mas apenas nas deliberações que remetem uma maior eficácia do fazer. Portanto há bastante presença de competitividade entre seus membros. A utopia sustentada é a constituição de um saber unívoco e impessoal (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2007; ROUCHY; DESROCHE, 2005).

O *poder e a organização cooperativos* é o quarto tipo organizacional formulado pelos autores. Nele, há a primazia da participação coletiva e democrática dos membros da organização, em que as deliberações são sobre os meios e os fins, e não apenas sobre as formas do fazer laboral. Ao invés de uma estrutura de poder vertical, há uma estrutura horizontal. Os distintos grupos são agenciados na forma de federação, sem uma centralização rígida, em que os diversos coletivos se organizam como unidades autônomas em interrelação. Há a afirmação da autonomia, do autocontrole, em que se idealiza um grupo de trabalho continente das angústias vivenciadas, e que possa funcionar como espaço transicional para o desenvolvimento coletivo, como um lugar de análise dos processos e de regulação da conflitualidade.

A utopia das organizações cooperativas é a constituição de uma fratria a-conflitual, isto é, de membros que possam trabalhar juntos sem conflitos (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2007; ROUCHY; DESROCHE, 2005), tal como se fosse um grupo em fusão, que experiencia a ilusão grupal teorizada por Didier Anzieu (1993).

O *poder estratégico e a organização em redes* é o último tipo organizacional teorizado pelos autores. Há um outro funcionamento, característico do contexto neoliberal, que não se baseia na personalidade carismática, nem na burocracia, no saber fazer, ou na cooperação, mas sim num saber estratégico que tenha uma plasticidade de acordo com os diferentes agenciamentos sócio-políticos defrontados. Deve-se estabelecer estruturas integrativas nas parcerias com outros grupos e organizações, isto é, deve-se nutrir laços flexíveis e múltiplos, que se autotransformam nos distintos contextos sociais e políticos (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2007; ROUCHY; DESROCHE, 2005). Nesse contexto de fluidez e seguidas alterações provenientes dos fluxos descodificados do neoliberalismo, Rouchy e Desroche (2005) dissertam sobre a importância dos processos de identificação, a interiorização dos valores e do sentimento de pertencimento das pessoas com sua organização. Isto é, os autores defendem a identificação organizacional como um processo de ancoragem psíquica (KAËS, 1997) para se lidar com a vertigem e descodificação neoliberal.

A naturalização da política neoliberal nas organizações

Os diferentes tipos de organização supracitados coexistem na atualidade, em que suas diversas características podem coabitar em uma mesma organização. Contudo, as forças não estão isoladas internamente à organização, elas estão diretamente relacionadas às forças sociais e políticas em jogo, no caso com o neoliberalismo, ou no que

Gilles Deleuze e Félix Guattari (1972) denominam como a axiomática do capital.

Deleuze e Guattari teorizam o funcionamento do capitalismo não apenas restrito às instâncias econômica e política, mas como uma espécie de máquina abstrata que se atualiza em uma diversidade de outras instâncias, como na cidade, na arquitetura, no corpo, na subjetividade, no desejo, etc. Por isso optam por trabalhar com o termo *axiomática do capital*, para toma-la como uma máxima, um imperativo, uma fórmula, uma equação, que modula todos os processos sociais e desejantes. A axiomática do capital não funciona por codificação, tal como os outros mecanismos sociais, senão por uma outra lógica que se calca num duplo e concomitante movimento: descodificação dos fluxos sociais codificados e axiomatização dos fluxos descodificados a partir de seu funcionamento (DELEUZE, 2005; HUR, 2018). Nesse sentido, o advento do capitalismo opera uma descodificação generalizada dos códigos sociais, mas os fluxos sociais não são libertos como os intelectuais liberais costumam defender: não há um processo ‘emancipador’. O segundo movimento da axiomática do capital é a modulação dos fluxos sociais descodificados a partir da lógica de seu funcionamento, que remete a aceleração da produtividade do objeto qualquer (DELEUZE, 2017). Portanto, se a máquina capitalista, por um lado descodifica, por outro lado, modula os fluxos sociais e investimentos desejantes em seus princípios de hiperacleração produtiva. A axiomática do capital atualiza um movimento hiperprodutivo independentemente da coisa que se produz, sendo a efetivação de uma equação de aceleração, independente dos elementos que a compõe.

A resultante do agenciamento neoliberal, do imperativo da hiperprodutividade, é a descodificação das organizações tradicionais tal como as conhecíamos, para um modelo mais imaterializado (HUR, 2015). Nessa descodificação as fronteiras espaciais e temporais se desfazem, há a ‘crise das instituições’, a ‘crise dos valores’, em que o trabalho, ou melhor, a aceleração do trabalho, deve ser exercida em

qualquer lugar e a qualquer momento. As organizações características deste momento assumem então uma estrutura mista entre as organizações tecnocráticas e as em rede, em que seus saberes e práticas são direcionados à constituição de uma estratégia com a finalidade de uma hipertrofia produtiva e incessante. Nesse sentido, as forças políticas do capitalismo não consubstanciam apenas um modelo organizacional, como também a produção de uma subjetividade capitalista, que é uma das principais mercadorias, ou “*softwares*”, do capitalismo. Pois, como Guattari (1987) afirma, o capitalismo não produz apenas fábricas de automóveis, mas constrói principalmente uma modalidade de subjetividade como mercadoria nesse campo descodificado espacial e temporalmente (LAZZARATO, 2014). Mas uma mercadoria que é dotada de agência, e que opera no campo aberto social e político atualizando e multiplicando o agenciamento neoliberal nos mais distintos espaços e temporalidades.

Dessa forma, o imperativo da hiperprodutividade neoliberal incita uma descodificação generalizada e uma perpétua insegurança no seio organizacional. A própria produção da insegurança pode ser vista como um modo de governamentalidade atual, pois ela visa aumentar a competitividade entre seus membros, visando sempre a maior produtividade. A partir dessa sensação de insegurança, de poder perder o emprego, ou o lugar na organização, a qualquer momento, as pessoas passam a competir umas contra as outras, imprimindo a lógica das políticas da rivalidade, competição e hostilidade. É como se fosse uma guerra de todos contra todos para a manutenção de seus empregos e salários.

Tal quadro de insegurança e competitividade intensifica os afetos de medo, ansiedade generalizada, gerando o que denominamos como *paranoia institucional*. Nesse contexto aumentam as fantasias imaginárias de ataque e o medo da perda do lugar constituído (PICHON-RIVIÈRE, 1980), tornando a experiência organizacional sofrível e recheada de mal-estares. Ao invés do trabalho colaborativo e em rede idealizado por Rouchy e Desroche (2005), pode-se gerar, em

processos de isolamento, enquistamento e sectarismo organizacional, em que as pessoas passam a se organizar em pequenos guetos na organização, ou mesmo ficar isoladas de seus grupos de pertencimento. Por isso que é muito comum encontrar até condutas mais rígidas em pessoas que fazem parte da base organizacional, e condutas mais flexíveis nos membros que fazem parte da direção organizacional.

Deste modo, ao invés de células hiperprodutivas e flexíveis tal como o neoliberalismo consigna e idealiza, gera-se um enrijecimento psíquico e organizacional, que é acompanhado de sofrimento psíquico e político. Resulta-se em condutas próximas da estrutura organizacional burocrática, de resistência e rechaço aos saberes e às práticas novas. Condutas estereotipadas e fixas que têm dificuldade de relacionar-se com o fora, gerando uma espécie de um *claustro organizacional*. Como resultado emerge uma modalidade de *fatalismo institucional*², em que os membros da organização adquirem um discurso queixoso, pessimista, de viés niilista, em que consideram que nada podem mudar na situação organizacional. Então passam a trabalhar até a exaustão, não raramente com o auxílio de substâncias nootrópicas estimulantes (ou mesmo o “ensinamento motivacional” de *coaches*) para se manterem produtivos em meio às situações de mal-estar. Mas como já propugna Byung-Chul Han (2012), ao invés da abundância, riqueza e produtividade, alcançam o cansaço e o esgotamento. Por isso a depressão, o burnout e o sofrimento não devem ser psicologizados e vistos apenas como características individuais, mas sim como sintomas diretos das políticas neoliberais da organização, que incentiva uma guerra de todos contra todos pela produção, mas que leva ao seu contrário, ao esgotamento, ao absenteísmo e ao mal-estar extremado no trabalho. Outra decorrência sintomática da política neoliberal na organização é a produção do sentimento de dívida, em que as pessoas sempre vão se ver em débito com o trabalho, como seres faltantes em

2 Aqui nos referenciamos no conceito de fatalismo de Ignacio Martín-Baró (1998), importante psicólogo político ibero-americano.

seu labor (LAZZARATO, 2013), aumentando assim seu desprazer e sentimentos de mal-estar. O neoliberalismo nas organizações passa a produzir um *nioliberalismo* (FISHER, 2021), em que as pessoas não conseguem vislumbrar saídas, linhas de fuga a este quadro catastrófico na organização, e ainda se sentem endividadas. Então é comum que se constitua um personagem que tenta fabular mudanças transcendentes e idealizadas, mas que apenas fica no âmbito discursivo e não consegue propor outras práticas possíveis, ficando mais num niilismo queixoso: o *Dom Queixote* (JESUS; ABRAHÃO; PEZZATO, 2017). O *burnout* passa a ser assim uma linha de fuga, mas sofrida, à política neoliberal hegemônica nas organizações, que cada vez mais passam a ser locais imanescentes de violência institucional.

Nesse sentido, a utopia institucional dos tempos contemporâneos é superar esse claustro, este fatalismo e esgotamento, em que o grande desafio é como lograr ter maior cooperação e flexibilidade entre as pessoas nas organizações? Como alcançar a abertura ao novo e ao aprendizado? Como desinstitucionalizar e desenquadrar para assumir novas condutas? Consideramos que se não houver uma autoanálise das relações de poder e políticas nas organizações, nenhuma dessas questões será alcançada, e os mal-estares organizacionais serão perpetuados.

Considerações finais

Neste capítulo discutimos o poder e a política nas organizações para refletir sobre suas configurações na contemporaneidade. Iniciamos trazendo uma definição de poder bastante citada nos estudos sobre as organizações e instituições, que é a proposição de Foucault do poder enquanto relações de forças móveis, instáveis e descentradas. Nesse sentido, as relações de poder são imanescentes às organizações, por mais que sigam encobertas, negadas. É importante que possam ser desveladas e postas em análise, para que se desmistifique o mito

do bom poder e que se discuta o poder autoritário que pode causar sofrimentos e mal-estares. Em seguida discutimos as estruturas organizacionais emergentes dos distintos diagramas de forças: a carismática, burocrática, tecnocrática, cooperativa e em rede. Para finalizar abordamos o agenciamento neoliberal nas organizações, a axiomática do capital, que atua a partir de uma governamentalidade da insegurança, provocando diversos tipos de mal-estares aos atores organizacionais. Emerge uma espécie de fatalismo institucional, um *nioliberalismo*, em que se vive um sofrimento de modo individual, muitas vezes não se percebendo que ele é de origem social e política. Portanto, é indispensável investigar as relações de poder e políticas nas organizações, pois apenas assim é que lograremos uma análise mais acurada dos processos psicopolíticos que ocorrem nesses espaços, podendo assim mitigar os mal-estares e proporcionar uma diminuição da violência institucional e do sofrimento psíquico.

Referências

- ANZIEU, D. **O grupo e o inconsciente**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E. Poder. *In*: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (org.). **Dicionário de psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevistas e grupos. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- DELEUZE, G. **Derrames II**: aparatos de Estado y axiomática capitalista [1979]. Buenos Aires: Cactus, 2017.
- DELEUZE, G. **Derrames**: entre el capitalismo y la esquizofrenia [1971-1972]. Buenos Aires: Cactus, 2005.

- DELEUZE, G. **El poder**: curso sobre Foucault (Tomo 2) [1986]. Buenos Aires: Cactus, 2014.
- DELEUZE, G. Em que se pode reconhecer o estruturalismo? In: CHÂTELET, F. (org.). **História da filosofia**: ideias, doutrinas – Volume 8: O século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Capitalismo e esquizofrenia**: o anti-édipo [1972]. São Paulo: Ed. 34, 2010.
- ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.
- FISHER, M. **Postcapitalist desire**: the final lectures. Londres: Repeater Books, 2021.
- FISHER, M. **Realismo capitalista**: é mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo? São Paulo: Autonomia Literária, 2020.
- FOUCAULT, M. **A história da sexualidade I**: a vontade de saber. 17. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2006.
- GUATTARI, F. **Revolução molecular** [1977]. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- GUATTARI, F. **Soft subversions**: texts and interviews 1977-1985. Los Angeles: Semiotext(e), 2007.
- HAN, B.-C. **La sociedad del cansancio**. Barcelona: Herder, 2012.
- HUR, D. U. A psicologia e suas entidades de classe: histórias sobre sua fundação e algumas práticas no Estado de São Paulo nos anos 70. **Revista Psicologia Política**, [s. l], v. 13, n. 1, p. 11-41, 2007.
- HUR, D. U. Axiomática do capital e instituições: abstratas, concretas e imateriais. **Polis e Psique**, [s. l], v. 5, p. 156-178, 2015.
- HUR, D. U. Poder e potência em Deleuze: forças e resistência. **Mnemosine**, [s. l], v. 12, n. 1, p. 210-232, 2016.
- HUR, D. U. **Psicologia, política e esquizoanálise**. Campinas: Alínea, 2018.
- JESUS, A. F.; ABRAHÃO, A. L.; PEZZATO, L. M. O uso do diário como ferramenta estratégica da análise institucional na formação das equipes de saúde: o caso do Dom Queixote. In: L'ABBATE, S.; MOURÃO, L. C.; PEZZATO, L. M. (org.). **Análise**

- institucional e saúde coletiva no Brasil.** São Paulo: Hucitec, 2013. p. 65-79.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- LAZZARATO, M. **La fábrica del hombre endeudado:** ensayo sobre la condición neoliberal. Buenos Aires: Amorrortu, 2013.
- LAZZARATO, M. **Signos, máquinas, subjetividades.** São Paulo: Edições SESC; n-1 edições, 2014.
- LOURAU, R. **A análise institucional.** Petrópolis: Vozes, 1975.
- LOURAU, R. **René Lourau:** analista institucional em tempo integral. São Paulo: Hucitec, 2004.
- MARTIN-BARÓ, I. **Psicología de la liberación.** Madrid: Trotta, 1998.
- MOSCOVICI, S.; MARKOVÁ, I. **The making of modern social psychology:** the hidden story of how an international social science was created. Cambridge: Polity Press, 2006.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- ROUCHY, J. C.; DESROCHE, M. S. **Instituição e mudança:** processo psíquico e organização. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

Consciência política nas organizações: da ilusão de neutralidade à participação ativa na arena política organizacional

Salvador Antonio Mireles Sandoval (PUC/SP) •

Iraide Ancelmo Bonfim Pita (USJT)

A compreensão do conceito de consciência política, que envolve a percepção do sistema político no qual os indivíduos estão inseridos e o papel que desempenham nele, é essencial, pois todos participamos, de alguma forma, de um sistema político. A consciência política é um dos fatores fundamentais que orientam e motivam a participação no sistema político, conforme Salvador Sandoval evidencia em entrevista recente (SALES; PITA; GIOVANNINI; RESENDE; SANDOVAL, 2024). Embora seja um aspecto relevante, não é o único determinante do engajamento dos empregados. Outros fatores, como experiências pessoais, influências culturais, formação educacional e,

especialmente, a cultura organizacional, desempenham papéis igualmente importantes.

No campo da Psicologia Política nas Organizações, a consciência política contribui para que os trabalhadores não apenas compreendam, mas também interajam, atuem e participem ativamente nas dinâmicas de poder, nas hierarquias, nas normas institucionais e nos processos de transformação no ambiente corporativo. Ela serve como ponto de partida para analisar como as dinâmicas organizacionais são moldadas e como, ao desenvolverem uma consciência política mais apurada, os indivíduos podem influenciar não só os processos de tomada de decisão, mas também a criação de ambientes mais participativos e colaborativos.

A consciência política adquire especial relevância no contexto contemporâneo de descentralização do poder nas organizações, em que as decisões tendem a ser mais compartilhadas entre diferentes níveis hierárquicos. Esse cenário é intensificado pelas transformações no mundo do trabalho – como a globalização, os avanços tecnológicos e o surgimento de equipes virtuais –, que desafiam os modelos tradicionais de participação e gestão. Nessas novas configurações, a construção de uma cultura organizacional mais democrática e participativa demanda que os trabalhadores desempenhem um papel ativo, enfrentando novos desafios nas formas de atuação política, especialmente em interações mediadas por tecnologias e atravessadas por diferenças culturais, o que exige o desenvolvimento de estratégias renovadas de influência e negociação. A consciência política, nessas conjunturas, requer adaptação constante, sobretudo diante das variações nas normas de influência entre diferentes culturas e estruturas organizacionais.

Assim, o objetivo deste capítulo é analisar o conceito de consciência política nas organizações, destacando sua importância para a compreensão das dinâmicas de poder e dos processos de tomada de decisão no ambiente corporativo. A partir da conceituação de Salvador Sandoval (2001), será explorado como a consciência política,

entendida como uma construção social e psicológica, pode influenciar as interações dos indivíduos com as hierarquias organizacionais, as normas institucionais e as práticas de transformação interna. O capítulo também aborda como as influências políticas e sociais desafiam o mito da neutralidade nas organizações, evidenciando como elas moldam as estruturas de poder e as relações de trabalho. Além disso, serão discutidas estratégias para desenvolver a consciência política nas organizações, promovendo uma participação mais equitativa, colaborativa e democrática entre trabalhadores e gestores.

Consciência Política: uma construção social e psicológica

A consciência pode ser entendida como um conceito psicossocial que se refere aos significados atribuídos pelos indivíduos às suas interações cotidianas e aos eventos que vivenciam. Esses significados só podem ser interpretados com base nas circunstâncias em que o comportamento é exercido, levando em conta as experiências subjetivas que moldam a percepção da realidade (SANDOVAL, 1994). Por sua vez, a consciência política representa uma dimensão específica da consciência, voltada à compreensão e atribuição de sentido às relações de poder, às possibilidades de ação coletiva e às estruturas sociais que condicionam a vida em sociedade. Trata-se de um constructo psicossocial que envolve não apenas os sentidos construídos nas experiências diárias, mas também a percepção crítica sobre a legitimidade das ações, a viabilidade de transformação social e o posicionamento dos sujeitos diante das dinâmicas políticas e institucionais. Enquanto a consciência diz respeito à interpretação do cotidiano de forma mais ampla e subjetiva, a consciência política delimita esse olhar à esfera política, à ação social e à capacidade de agir politicamente no mundo (SANDOVAL; SILVA, 2016).

A consciência política pode ser compreendida como a expressão da politização da consciência social dos sujeitos, manifestando-se por meio de suas ações politizadas e da apropriação crítica de seu papel nas dinâmicas sociais e de poder. Longe de ser um dado imediato da experiência, ela constitui-se como um constructo psicossocial de natureza multidimensional, formado por significações subjetivas e informações socialmente mediadas, que orientam a tomada de decisões em contextos políticos específicos.

No âmbito organizacional, a consciência pode ser entendida como os significados que os indivíduos atribuem às suas interações e às situações que moldam suas trajetórias profissionais. Esses significados só podem ser compreendidos adequadamente quando analisados em relação às dinâmicas internas, relações de poder e normas institucionais. Ao se tratar da consciência política, entra-se no campo da reflexão crítica sobre estruturas de poder, práticas de justiça e interesses coletivos. Essa consciência envolve a percepção de como o poder se manifesta no cotidiano, como decisões são tomadas e quais ações são legitimadas. Nesse processo, os colaboradores refletem sobre sua identidade profissional e seu papel nas dinâmicas coletivas e hierárquicas, reconhecendo possibilidades de intervenção e transformação. Assim, a consciência política se expressa nas interações e posicionamentos diante das relações de poder, refletindo a capacidade crítica e o engajamento com mudanças organizacionais.

Sandoval (2001) propõe um modelo conceitual de sete dimensões psicossociológicas interdependentes que configuram a consciência política, cada uma desempenhando uma função relevante na forma como os indivíduos se percebem e interagem com a realidade social. A dimensão, crenças e valores societais (1), refere-se à visão de mundo e aos princípios normativos que orientam as percepções sobre a sociedade e as relações de poder. A identidade coletiva (2) está relacionada ao sentimento de pertencimento a um grupo social, com o qual o indivíduo compartilha objetivos e valores políticos comuns. As expectativas e convicções sobre a sociedade (3) envolvem as crenças sobre o

futuro da sociedade e a possibilidade de mudança, além da confiança nas ações coletivas para transformá-la. A dimensão de sentimentos de interesse coletivo (4) e identificação de adversários diz respeito à percepção de interesses comuns dentro de um grupo e à identificação de opositores que desafiam esses interesses. A percepção de eficácia política (5) trata da crença na capacidade de intervenção e transformação das condições políticas, ou seja, na possibilidade de influenciar decisões e mudanças dentro da sociedade. Sentimentos de justiça e injustiça (6) envolvem a avaliação moral das relações sociais, especialmente no que diz respeito à distribuição de recursos e à equidade nas relações de poder. Por fim, a vontade de agir coletivamente (7) refere-se à disposição dos indivíduos em participar de ações coletivas para alcançar objetivos políticos comuns. Essas dimensões não só formam a compreensão que os indivíduos têm da realidade social, mas também impactam diretamente seu engajamento nas lutas por reconhecimento, direitos e transformações sociais.

A consciência política nas organizações pode ser analisada a partir do modelo psicossocial de Sandoval (2001), para compreender as atitudes dos membros das organizações em relação a questões políticas, sociais e de poder, bem como para o desenvolvimento da consciência política nas organizações, como veremos nos próximos tópicos deste capítulo. Ao aplicar essas sete dimensões ao contexto organizacional, podemos entender como a consciência política se desenvolve nos ambientes de trabalho e como ela influencia as relações de poder, a cultura organizacional e as atitudes em relação à mudança.

O mito da neutralidade nas organizações

Embora a política organizacional seja muitas vezes vista como um fenômeno neutro, é importante questionar essa visão, especialmente para aqueles que assumem que as organizações são apolíticas ou isentas de influências políticas. É correto afirmar que a política, em seu

cerne, não é nem boa nem ruim, mas uma realidade presente nas relações de poder e nas dinâmicas organizacionais (FERRIS *et al.* 2019). A política, quando entendida dessa forma, refere-se ao exercício de poder, à tomada de decisões e à gestão de interesses dentro das organizações, e não necessariamente à moralidade dessas ações. Ela é uma parte inerente das interações humanas, especialmente em ambientes organizacionais, onde diferentes grupos ou indivíduos buscam influenciar o rumo das decisões e definir normas, práticas e objetivos. Portanto, a política em si não carrega um valor moral intrínseco, mas pode ser moldada de maneiras que favoreçam ou prejudique determinados indivíduos ou grupos.

Em relação aos prejuízos, a visão positivista e funcionalista nas organizações, que tende a enfatizar a racionalidade, a eficiência e a harmonia, buscando identificar estruturas e processos que contribuem para o funcionamento eficaz do sistema organizacional como um todo, pode minimizar, negligenciar ou ignorar as dinâmicas de poder que são essenciais para compreender as relações políticas no interior das organizações, bem como os conflitos de interesse e a influência ideológica dominante, que são essenciais para a configuração da realidade organizacional e, muitas vezes, para a inibição da consciência política dos indivíduos.

A crítica central à visão positivista e funcionalista é a sua tendência de tratar a política organizacional como neutra e objetiva, desconsiderando a subjetividade das experiências, as diferentes interpretações dos eventos e o impacto dos valores e crenças na construção dessa realidade. A política organizacional, muitas vezes, é percebida de maneiras distintas pelos indivíduos, e essas percepções subjetivas têm impactos significativos em suas atitudes e comportamentos (EJAZ *et al.*, 2023).

O funcionalismo, ao se concentrar nas funções que as diferentes partes da organização desempenham para manter a estabilidade, pode justificar as desigualdades de poder, tratando-as como necessárias para o funcionamento eficaz da organização, sem questionar

quem se beneficia dessas dinâmicas. Além disso, a ênfase na harmonia do funcionalismo pode obscurecer os conflitos de interesse, especialmente quando esses conflitos decorrem de agendas ocultas, que, por sua vez, podem ser uma fonte de racionalidade limitada, como argumentam Ferris *et al.* (2019). Essa compreensão contribui para o entendimento da política organizacional, uma vez que os interesses não explícitos moldam as decisões e dificultam uma análise totalmente racional da situação.

A ideologia dominante, entendida como um conjunto de ideias e normas amplamente aceitas que sustentam as estruturas de poder existentes, tem um papel determinante na configuração das relações de poder e na inibição da consciência política. Ela tende a naturalizar as desigualdades de poder, apresentando-as como inevitáveis e justas. Por exemplo, a hierarquia organizacional é frequentemente justificada por argumentos de eficiência ou meritocracia, obscurecendo as dinâmicas políticas que sustentam essa estrutura. Além disso, a ideologia dominante gerencia o significado dentro da organização, moldando a percepção dos eventos e das normas de comportamento de forma a alinhar os empregados aos interesses da liderança, desencorajando dissidências e visões alternativas. Esse controle ideológico dificulta o desenvolvimento de uma consciência crítica sobre o poder e a justiça nas decisões organizacionais.

Quando percebida como excessivamente egoísta e injusta, a política organizacional, pode gerar desengajamento entre os empregados, dificultando a participação ativa e a contestação das estruturas de poder existentes. Uma abordagem crítica da política organizacional, que desnaturaliza as relações de poder e expõe o impacto da ideologia dominante, pode fomentar uma maior consciência política, incentivando a reflexão sobre as dinâmicas de poder e promovendo a busca por uma organização mais justa e equitativa.

Dinâmicas de poder e controle nas organizações

As dinâmicas de poder e controle nas organizações operam em múltiplos níveis e manifestam-se de formas explícitas e sutis, intrinsecamente ligadas ao papel das hierarquias e das normas institucionais.

Entre as formas explícitas de controle político, destacam-se as hierarquias formais, uma vez que as estruturas hierárquicas estabelecem uma clara distribuição de poder e autoridade. Os gestores exercem controle direto sobre os empregados através da definição de tarefas, da avaliação de desempenho, e da aplicação de recompensas e sanções. A própria existência de uma hierarquia cria uma dinâmica de poder na qual aqueles em posições superiores têm a capacidade formal de influenciar e controlar as ações daqueles em níveis inferiores. Normas formais, como políticas e procedimentos organizacionais, também representam formas explícitas de controle, ditando comportamentos aceitáveis e inaceitáveis (OVERMAN; SCHILLEMANS, 2021).

Entre as formas sutis de controle político nas organizações, destacam-se o comportamento político e as táticas de influência, empregadas por indivíduos e grupos para influenciar decisões e obter vantagens, mesmo que essas ações não sejam formalmente sancionadas. Tais estratégias incluem a formação de coalizões, a gestão da impressão e a ingratiação – esta última caracterizada por elogios e tentativas estratégicas de agradar superiores, com a intenção de causar uma boa impressão e obter aprovação. Essas táticas são sutis porque operam frequentemente nas interações interpessoais e visam moldar as percepções e o comportamento dos outros de maneira não coercitiva ou abertamente autoritária (FERRIS *et al.*, 2019; EJAZ *et al.*, 2023).

As Percepções de Política Organizacional (POPs) referem-se à forma como os empregados interpretam o grau de política presente em seu ambiente de trabalho. Ainda que essas dinâmicas não sejam formalmente reconhecidas ou incentivadas pela gestão, a simples

percepção de que o ambiente organizacional é altamente político pode exercer forte influência sobre o comportamento dos indivíduos. Em tais ambientes, os empregados tendem a adotar estratégias de autoproteção ou de avanço pessoal, como a cautela na exposição de opiniões, a busca por alianças estratégicas ou o uso sutil de táticas de influência. Mesmo na ausência de controle explícito, a percepção de política organizacional funciona como um mecanismo indireto de controle, levando ao autocontrole e à adoção de comportamentos politicamente astutos como forma de sobrevivência e progresso dentro da organização (FERRIS *et al.*, 2019).

As normas institucionais, que incluem os valores compartilhados, as crenças e as práticas informais dentro da organização, exercem um controle sutil, mas poderoso (OVERMAN; SCHILLEMANS, 2021). Elas definem o que é considerado comportamento “normal” e esperado, influenciando as ações dos indivíduos sem a necessidade de diretrizes formais. A cultura organizacional estabelece o “como as coisas são feitas por aqui” e pode favorecer certos comportamentos e desfavorecer outros, atuando como um mecanismo de controle comportamental. Por exemplo, uma cultura que valoriza a colaboração pode sutilmente controlar comportamentos egoístas.

A reputação e as redes sociais informais funcionam como formas sutis, porém poderosas, de controle social nas organizações. A reputação de um indivíduo, construída ao longo do tempo por meio de suas ações, interações e comportamentos percebidos, atua como um regulador implícito da conduta. O desejo de manter uma imagem positiva diante dos colegas e superiores leva muitas pessoas a se conformarem espontaneamente com as normas e expectativas do ambiente de trabalho, mesmo na ausência de controle formal. Essas reputações se formam a partir de “microcontribuições” e atitudes que, embora nem sempre mensuráveis, são observadas e socialmente avaliadas no cotidiano organizacional (ORGAN, 2015). Paralelamente, as redes sociais informais – os vínculos interpessoais construídos fora da estrutura formal da organização – desempenham papel relevante

na disseminação de informações, valores, expectativas e normas. A participação ativa nessas redes e o desejo de aceitação nelas também influenciam o comportamento individual, pois estar bem posicionado socialmente pode garantir acesso a recursos, proteção e oportunidades (GUO *et al.*, 2020). Assim, tanto a reputação quanto as redes sociais informais operam como mecanismos de controle sutis, baseados na influência social, e moldam o comportamento de forma não coercitiva, mas altamente eficaz.

Em relação ao papel das hierarquias, elas não apenas estabelecem o poder formal, mas também influenciam as formas sutis de controle político. Indivíduos em níveis mais altos da hierarquia geralmente possuem maior capacidade de influenciar as normas e a cultura organizacional (FERRIS *et al.*, 2019). Suas ações e comportamentos são muitas vezes tomados como modelos, reforçando certas normas e expectativas. Além disso, a consciência das dinâmicas de poder tende a ser maior em níveis hierárquicos superiores, o que significa que o controle político sutil pode ser mais estratégico e consciente nesses níveis.

Quanto ao papel das normas institucionais, elas fornecem a base para o que é considerado comportamento aceitável e legítimo dentro da organização. (OVERMAN; SCHILLEMANS, 2021). Elas podem tanto facilitar a colaboração e a eficiência (ORGAN, 2015) quanto criar barreiras para mudanças e perpetuar dinâmicas de poder existentes. As normas também influenciam a forma como as táticas políticas são percebidas; o que pode ser visto como uma manobra política aceitável em uma organização pode ser considerado ilegítimo em outra, dependendo das normas estabelecidas. (FERRIS *et al.*, 2019).

Assim, pode-se afirmar que o poder e o controle transcendem as estruturas hierárquicas formais, sendo também influenciados por normas institucionais e comportamento político individual. Nesse sentido, a consciência política se revela fundamental para compreender e interagir com essas dinâmicas. Ela permite que os indivíduos percebam como as regras institucionais e as estratégias políticas moldam as

interações organizacionais, possibilitando um posicionamento mais eficaz na hierarquia e uma adaptação estratégica às complexas relações de poder presentes no ambiente organizacional.

Resistência, conflito e transformação: a agência dos trabalhadores

A política organizacional está intrinsecamente ligada à agência dos indivíduos, pois as teorias da ação humana demonstram que os trabalhadores não são meros receptores passivos do ambiente, mas agentes ativos na construção e transformação das dinâmicas organizacionais. (BANDURA, 2006). Nesse sentido, a consciência política no ambiente de trabalho refere-se à capacidade de compreender as relações de poder, influência e os aspectos políticos que permeiam as organizações.

As empresas não são espaços neutros, mas arenas onde diferentes atores, com interesses diversos, interagem e disputam recursos e posições de poder (MAHER *et al.*, 2022; FERRIS *et al.*, 2019). Essa consciência permite aos trabalhadores identificar que estruturas, políticas e decisões organizacionais não são meramente técnicas ou racionais, mas frequentemente orientadas por interesses – tanto institucionais quanto individuais. Reconhecer essas dinâmicas contribui para que os trabalhadores possam exercer sua agência, resistir a imposições, mediar conflitos e impulsionar transformações no ambiente organizacional.

A manifestação da consciência política na resistência e no questionamento das estruturas organizacionais ocorre quando os indivíduos ou grupos percebem que essas estruturas podem ser injustas, ineficientes, ou não servem a seus interesses ou a um bem maior. Essa percepção pode motivar ações que desafiam o *status quo*, numa perspectiva coletiva e/ou individual. Exemplos práticos de ações coletivas podem envolver:

1. **Formação de coalizões:** Indivíduos com consciência política podem se unir em coalizões para pressionar por mudanças nas políticas organizacionais. Por exemplo, funcionários que identificam uma política salarial injusta podem formar grupos para apresentar propostas à gestão. Da mesma forma, colaboradores que percebem a falta de posicionamento institucional em temas estratégicos podem sugerir diretrizes para melhorar a imagem da organização. Mobilizados, buscam apoio e superam resistências, com a consciência política orientando sobre quem influenciar e como comunicar suas ideias de forma estratégica. Isso demonstra que ações coletivas têm maior potencial de promover mudanças significativas.

2. **Utilização de táticas de influência coletivas:** Grupos podem utilizar táticas de influência coletivas, como racionalidade (apresentar argumentos e evidências) ou coalizão (demonstrar apoio de outros membros). Por exemplo, um sindicato pode usar dados para argumentar por melhores condições de trabalho e formar coalizões com outros sindicatos. Da mesma forma, um grupo de funcionários que defende o *home office* pode apresentar estudos que provam os benefícios dessa prática para a produtividade e satisfação dos colaboradores, formando coalizões com outras equipes para reforçar sua proposta e aumentar as chances de aprovação.

3. **Mobilização para “voz coletiva”:** A consciência política pode levar à mobilização de apoio para expressar uma “voz coletiva”, como petições ou manifestações internas, para questionar políticas ou práticas organizacionais. Ela orienta a escolha do momento e da forma de expressão para maximizar o impacto. Indivíduos com essa consciência podem adotar ações desafiadoras, como um líder propondo uma revisão nas políticas de gestão de desempenho para torná-las mais justas e transparentes. Além disso, ao utilizar o Comportamento de Cidadania Organizacional – CCO (ORGAN, 2015), podem introduzir práticas

inovadoras que desafiem normas estabelecidas e influenciem a adoção de novas práticas.

Além das ações coletivas, destacam-se também iniciativas individuais que refletem a consciência política no cotidiano organizacional.

1. **Expressão de “voz questionadora”:** Um indivíduo com consciência política pode questionar abertamente decisões ou políticas que considera inadequadas ou injustas. Por exemplo, um funcionário percebendo uma decisão de corte de orçamento que impactará negativamente um setor relevante para a missão da organização pode, em uma reunião, expressar suas preocupações de forma clara e fundamentada, questionando a lógica por trás da decisão e suas possíveis consequências.

2. **Uso estratégico do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO):** Indivíduos com consciência política podem o CCO estrategicamente para destacar problemas ou criar a necessidade de mudança. Por exemplo, um funcionário pode consistentemente ir além de suas responsabilidades para cobrir as lacunas deixadas por uma estrutura organizacional ineficiente, tornando essas ineficiências mais visíveis para a gestão e forçando um questionamento da estrutura.

3. **Gestão de impressões para influenciar a percepção:** Indivíduos podem gerenciar suas impressões de forma a destacar sua discordância ou a necessidade de mudança. Por exemplo, um funcionário pode, através de suas interações e comunicações, consistentemente enfatizar os desafios ou as consequências negativas de uma determinada política, buscando influenciar a percepção de outros e gerar um questionamento mais amplo.

4. **Resistência sutil através da reputação:** A preocupação com a reputação pode levar indivíduos a resistirem sutilmente a normas ou estruturas com as quais não concordam. O desejo de manter uma reputação de integridade ou de defesa de certos valores pode influenciar suas ações e decisões, mesmo que não haja uma confrontação direta.

É importante destacar que a eficácia das ações de resistência, sejam individuais ou coletivas, está profundamente relacionada ao nível de desenvolvimento da consciência política dos indivíduos. No próximo tópico, abordaremos como o aprimoramento dessa consciência pode potencializar a eficácia das ações políticas dentro das organizações.

Possibilidades de desenvolvimento da consciência política nas organizações

Para promover o desenvolvimento da consciência política nas organizações, é essencial, primeiramente, compreender como as sete dimensões do modelo de análise da consciência política de Sandoval (2001) se aplicam ao contexto organizacional. Essas dimensões fornecem um quadro teórico que permite entender as interações e dinâmicas de poder presentes nas organizações, revelando a maneira como os indivíduos percebem e respondem às estruturas sociais e políticas, tanto no nível individual quanto coletivo. Ao integrar essas dimensões na análise organizacional, é possível identificar as nuances do comportamento político, facilitando, assim, o desenvolvimento de uma consciência política mais refinada e eficaz no ambiente de trabalho.

A dimensão, crenças e valores sociais (1), se traduz nos valores corporativos e normas que regem o comportamento organizacional. Esses valores podem incluir atitudes em relação à ética no trabalho, liderança e responsabilidade social, influenciando como os membros da organização percebem as decisões e a estrutura de poder dentro dela. A forma como os colaboradores internalizam esses valores corporativos impacta diretamente seu engajamento nas práticas organizacionais e sua relação com os líderes.

A identidade coletiva (2), envolve o sentimento de pertencimento e a identificação com grupos dentro da organização, como equipes ou departamentos. Quando os indivíduos compartilham

uma visão de mundo e objetivos comuns, há um fortalecimento da coesão interna e um maior engajamento nas ações coletivas, como mudanças nas práticas de trabalho ou esforços para alcançar metas organizacionais.

Em seguida, as expectativas e convicções sociais (3) se manifestam nas crenças dos colaboradores sobre o futuro da organização e a possibilidade de transformação. No ambiente organizacional, essa dimensão pode se traduzir na confiança dos trabalhadores na capacidade da organização de se adaptar a desafios externos ou internos, como mudanças no mercado ou crises financeiras, e na percepção de que essas mudanças são possíveis e necessárias.

A dimensão, sentimentos e interesses coletivos e identificação de adversários (4), se aplica à percepção de interesses comuns dentro da organização, como os objetivos de uma equipe ou as metas corporativas, e como esses interesses entram em confronto com outros grupos ou com práticas organizacionais que são percebidas como contrárias. No ambiente corporativo, isso pode ser exemplificado pelas disputas entre departamentos, pela resistência à mudança ou pela luta por mais recursos e oportunidades.

A eficácia política (5) refere-se ao sentimento de capacidade que os membros da organização têm de influenciar decisões políticas ou administrativas. Dentro das empresas, isso pode se traduzir na capacidade de os funcionários acreditarem que podem efetivamente participar da formulação de políticas internas, seja por meio de comitês, sindicatos ou outras formas de engajamento coletivo.

Os sentimentos de justiça e injustiça (6) são uma dimensão importante no ambiente organizacional. Eles refletem a avaliação moral dos colaboradores sobre práticas como a distribuição de recursos, como salários, benefícios e oportunidades de crescimento, e como essas práticas são vistas como justas ou injustas. A percepção de justiça ou injustiça organizacional tem um impacto profundo no engajamento e na satisfação dos funcionários, influenciando sua lealdade e motivação.

Por último, a vontade de agir coletivamente (7) se refere à disposição dos membros da organização para se engajar em ações coletivas para alcançar objetivos políticos. Isso pode envolver desde a participação em movimentos dentro da organização, como greves ou campanhas por direitos dos trabalhadores, até ações mais sutis, como a colaboração em projetos que visem transformar aspectos da cultura organizacional.

O desenvolvimento da consciência política nas organizações não ocorre de forma isolada, mas sim como parte de um esforço coletivo que envolve tanto os indivíduos quanto as estruturas organizacionais. Para promover essa consciência, é essencial que as lideranças criem um ambiente favorável ao debate político, incentivando a reflexão crítica e a participação ativa dos colaboradores em todas as dimensões do modelo de Sandoval (2001). Além disso, a implementação de programas de formação política e de conscientização sobre a justiça e a equidade organizacional é um passo complementar desse processo.

Desenvolver a consciência política nas organizações é fundamental para que os membros se tornem mais engajados, críticos e capazes de influenciar positivamente as dinâmicas de poder e as práticas organizacionais. A aplicação das sete dimensões do modelo de Sandoval oferece um caminho claro para que as organizações possam promover uma cultura mais participativa e transformadora, em que os indivíduos se sintam não apenas parte do sistema, mas agentes ativos em sua construção e evolução.

Além da consciência política, o desenvolvimento da habilidade política se destaca como um diferencial na carreira, pois amplia a capacidade de alcançar melhores resultados profissionais. Ao dominar essa habilidade, os indivíduos melhoram suas negociações com colegas, clientes e fornecedores, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório. A competência política permite, ainda, lidar com situações desafiadoras de forma construtiva, transformando potenciais conflitos em oportunidades. Dado que as relações de trabalho são, essencialmente, sociais, essa habilidade contribui também para

o reconhecimento do “papel do outro” na carreira, ajudando a combater o individualismo e a indiferença nas interações profissionais. (PITA *et al.*, 2022). Indivíduos politicamente habilidosos sabem ler o contexto, adaptam-se a ele e utilizam estratégias adequadas para alcançar seus objetivos. Essa habilidade envolve sensibilidade social, autocontrole, capacidade de networking e influência interpessoal. Em outras palavras, trata-se de reconhecer oportunidades e riscos no ambiente organizacional, e agir de forma estratégica diante deles (FERRIS *et al.*, 2005).

Considerações finais

A consciência política nas organizações, longe de ser um fenômeno estático ou neutro, emerge como uma construção dinâmica, profundamente influenciada pelo ambiente organizacional. A ideia de neutralidade política nas organizações, frequentemente adotada por aqueles que preferem não se envolver nas dinâmicas de poder, é desafiada quando os indivíduos percebem que suas ações ou omissões podem impactar diretamente as decisões e os rumos das estruturas organizacionais.

Contudo, o desenvolvimento da consciência política nas organizações é favorecido por ambientes que promovem maior abertura para a participação e que incentivam a expressão de posicionamentos críticos, estimulando o engajamento ativo. Em contrapartida, ambientes mais rígidos ou hierárquicos tendem a inibir essa disposição, reforçando posturas de conformismo ou silenciamento organizacional.

Além disso, a justiça organizacional surge como um fator central na conscientização política, influenciando diretamente a percepção de legitimidade das decisões, a confiança nas lideranças e o engajamento coletivo. A percepção de justiça, seja distributiva, procedimental ou interacional, interage com a consciência política ao

moldar a forma como os indivíduos reagem às estruturas de poder. Indivíduos com consciência política são mais propensos a questionar e desafiar essas estruturas quando percebem situações de (in)justiça, alimentando sua participação ativa na arena política organizacional.

Em resumo, a consciência política nas organizações não se limita à adoção de posturas passivas ou neutras, mas envolve uma constante negociação entre contexto e subjetividade, que impulsiona a participação ativa na arena política organizacional. Ao explorar essas dinâmicas, é possível compreender como os indivíduos influenciam decisões e, coletivamente, constroem espaços mais equitativos e participativos, desafiando a ilusão de neutralidade e contribuindo para uma cultura organizacional mais dinâmica e justa.

Referências

- BANDURA, A. Toward a psychology of human agency. **Perspectives on Psychological Science**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 164-180, 2006.
- EJAZ, A. *et al.* How contextual and individual characteristics influence psychological needs satisfaction: the critical roles of political skill and political will. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 72, p. 317-347, 2023.
- FERRIS, G. R. *et al.* Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 126-152, 2005.
- FERRIS, G. R.; ELLEN, B. P.; MCALLISTER, C. P.; MAHER, L. P. Reorganizing organizational politics research: a review of the literature and identification of future research directions. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. [S. l.], v. 6, p. 161-181, 2019.
- GUO, L. X.; LIU, C.-F.; YAIN, Y.-S. Social entrepreneur's psychological capital, political skills, social networks and new venture performance. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 11, p. 925, 2020.

- MAHER, L. P. *et al.* Forty years of political skill and will in organizations: a review, meta-theoretical framework and directions for future research. **Career Development International**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 5-35, 2022.
- ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior. *In: International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. [S. l.: s. n.], 2015. p. 317-321.
- OVERMAN, S.; SCHILLEMANS, T. Toward a public administration theory of felt accountability. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 00, n. 00, p. 1-11, 2021.
- PITA, I. A. B.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. O papel da competência política no processo de autogestão de carreira. **Administração: ensino e pesquisa**, [s. l.], v. 23, n. 2, 2022.
- SALES, A. L. L. de F. *et al.* 20 anos do modelo da consciência política – entrevista com Salvador Sandoval. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 24, p. e25438, 2024.
- SANDOVAL, S. A. M. Algumas reflexões sobre cidadania e formação de consciência política no Brasil. *In: SPINK, M. J. (org.). A cidadania em construção: uma reflexão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.
- SANDOVAL, S. A. M. A. The crisis of the Brazilian labor movement and the emergence of alternative forms of working-class contention in the 1990s. **Revista Psicologia Política**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 173-195, 2001.
- SANDOVAL, S. A. M.; SILVA, A. S. O modelo de análise da consciência política como contribuição para a psicologia política dos movimentos sociais. *In: HUR, D. U.; LACERDA JR., F. (org.). Psicologia, políticas e movimentos sociais*. Petrópolis: Vozes, 2016.

Modos de organizar o trabalho na economia do compartilhamento: redes de (re)existências aos intoleráveis na uberização das subjetividades

Flávia Cristina Silveira Lemos (UFPA) •

Felipe Sampaio de Freitas (Seduc-PA)

Este capítulo visa colocar em análise o trabalho por aplicativos como uma nova biopolítica e mecanismos de controle que engolfam a existência em uma sobrevida que é um processo de mortificação extremo. O uso da *internet* na composição de dispositivos de exploração exponencial do trabalho é uma questão a analisar de modo urgente e cada vez mais implicado em problematizar as maneiras de viver de tal maneira em que se possa interrogar os intoleráveis do presente, como nos ensinou Michel Foucault (2008).

As pesquisas do bielorrusso Evgeny Morozov (2011) têm enfatizado a importância de adotarmos uma postura crítica em relação aos avanços tecnológicos. Nesse momento, a inscrevemos no contexto da *internet*, particularmente no eixo do uso de aplicativos destinados supostamente a “diversificar” o trabalho em nossa contemporaneidade. Não estamos idealizando o passado, muito menos, nos iludindo em relação ao futuro porque há uma disputa permanente no capitalismo em relação aos modos de usar e se apropriar do campo da organização do trabalho na sociedade n atualidade.

Há uma ampla variedade de transformações tecnológicas, em suas diversas vertentes, não se tratando de uma questão moral. Nosso objetivo é pensar a produção da subjetividade contemporânea por meio dos usos do trabalho como geração de renda em vínculos precarizados que são chamados de uberizados, dando ênfase às (re)existências que são linhas de fuga, apesar da expansão do capitalismo neoliberal em dimensões de exploração dos corpos de trabalhadores(as) que têm levado à exaustão as vidas, em um cenário nunca visto antes em termos de governo dos modos de produção da sociedade, tal qual nos aponta Ricardo Antunes (2018).

Há uma constante ação de fazer com que o trabalho se torne um mínimo de sociabilidade a tal ponto em que se perca sua esfera das memórias políticas da micropolítica do desejo, sucumbindo à dimensão de sobrevivência alienada aos aplicativos e seus nichos corporativos no mercado internacional (ANTUNES, 2018). Se há uma dimensão de organização do trabalho esquadrihada pelos mecanismos de gestão da vida, também há (re)existências realizadas por trabalhadores(as) no cotidiano das práticas.

As redes populares que atuam na micropolítica do trabalho vivo atuam, transformando os mecanismos de controle em linhas de fuga do capitalismo internacional organizado, operando modos de gestão baseados na economia solidária e nas alianças que efetuam a produção dos agenciamentos coletivos do desejo.

Neoliberalismo e a gestão do capital social e afetivo para potencializar a economia de compartilhamento em uma lógica empresarial

O que nos motiva também a pensar é campo em discussão que traz a própria vida como alvo de vários processos de subjetivação, geralmente inseridos no modelo/termo denominado “neoliberalismo”, em que a subjetividade se torna alvo dos processos empresariais e passa a ser organizado como capital social, humano, afetivo e cultural. As amizades, o conhecimento chamado de humano, os afetos e os valores passam a ser apropriados como extração de capital, segundo Han (2018).

Nas pesquisas sobre empreendedorismo, afeto é definido como sinônimo de emoção. Apesar de o afeto ser considerado um termo genérico, frequentemente usado de forma intercambiável com emoção. O humor não está necessariamente ligado a um evento específico, tende a ser mais estável e apresenta uma baixa excitação. Na perspectiva psicológica do empreendedorismo, o foco recai sobre o empreendedor como pessoa e suas particularidades individuais.

Na visão sociológica, o empreendedorismo pode estar ligado ao envolvimento das pessoas em redes que possibilitam a interação entre os empreendedores. Isso facilita o surgimento do conceito de empreendedorismo corporativo, que pode ser entendido como um processo social em um contexto particular.

Em contextos de alta incerteza, imprevisibilidade e mudanças rápidas, o afeto pode ajudar o empreendedor a tomar decisões e ações específicas que, em situações em que os afetos são organizados, podem não ter o mesmo impacto. O afeto pode ter efeitos importantes na cognição e nos comportamentos, dependendo de como é encadeado e gerido. Os humores podem afetar a criatividade e a inovação tecnológica, dependendo da forma como os riscos são percebidos.

Assim, o afeto está ligado a contextos sociais e culturais que têm sido administrados no empreendedorismo. Os afetos são considerados

relacionais, pois podem ser entendidos como uma força, uma interação dinâmica ou até mesmo um conjunto de possibilidades em constante variação. Além disso, os afetos são processuais, pois não se limitam a uma pessoa específica, mas estão presentes em diferentes contextos que envolvem práticas interativas e mediações variadas.

Logo, há formas de interferir modulações dos afetos em termos de valores, cultura, sociabilidade, contextos e dinâmicas que podem efetuar mecanismos estimulantes e que excitam uma potência de contágio dos afetos sejam os alegres, sejam os considerados tristes que tem relação com o campo psicossocial e os modos de gestão da vida por meio do trabalho e da educação, além das relações afetivas interpessoais, interinstitucionais e das dinâmicas dos grupos e comunidades. Assim, o afeto passou a ser negociado, gerenciado e avaliado no campo do empreendedorismo e se tornou uma competência chamada de socioemocional na dinâmica das práticas do capitalismo mundial integrado.

Nesse plano, houve uma psicologização dos afetos por meio da ideia de personalidade na psicologia, na capitalização das emoções e dos afetos; mas, simultaneamente, houve uma intensa prática sociologia da cultura e das organizações em termos de governo dos afetos no aspecto da gestão dos conflitos organizacionais. Por exemplo, os trabalhos de clima e cultura organizacionais passaram a trazer essas inflexões e modos de articular o que se tornou uma vertente do capitalismo atual chamada de capital social.

Portanto, o que está em jogo é uma disputa pelas dimensões afetivas e sociais como capitais também a partir de uma noção de *happycracia*, de acordo com Cabanas e Ilhoyz (2022). A noção de felicidade administrada passa a fazer parte da relação empresarial com a educação e o trabalho, na sociedade contemporânea.

Esses processos geram, como resultado, uma série de relações tensas ligadas à concorrência desenfreada, além de promoverem a intensa “flexibilização” das atuais funções laborais não mais para produzir salário e sim para gerar renda e quebrar burocracias que,

anteriormente, eram formas de organizar o trabalho como produção em quantidade e em qualidade.

A *internet* desempenha um papel fundamental nesse jogo, tanto como instrumento que possibilita esses processos quanto como dispositivo que subjetiva. Nesse contexto, os aplicativos que buscam diversificar as formas de trabalho no mundo atual funcionam como peças desse intrincado tabuleiro.

Por exemplo, quando a Uber – conhecida empresa global de transporte privado urbano que abriu seu capital ao público, em 2019, surgiu em 2009, rapidamente, o *marketing* que era considerado por alguns como progressista por meio de uma captura da ideia de “caronas remuneradas”, ressoou enquanto uma cilada e se mostrou que não era uma proposta de um tipo de trabalho supostamente mais livre e sim uma estratégia de governo da vida que trazia o campo empresarial de si e das outras pessoas como ponto central da governamentalidade neoliberal.

Ademais, houve um certo movimento de sedução no apelo ao convite a jovens que eram chamados a se tornarem empresários(as), sendo trabalhadores(as) por meio de aplicativos que prometia a esse grupo social uma oportunidade de trabalho que parecia ser interessante no ponto de vista da sua organização mais flexível. A Uber cresceu de forma significativa, alcançando um valor comparável ao da maior empresa de locação de veículos do mundo (SLEE, 2017).

Posteriormente, não apenas jovens, mas pessoas na faixa etária de 30 a 65 anos passaram a atuar com os usos dos aplicativos no trabalho e se tornaram microempresárias a partir das promessas do capitalismo de compartilhamento. Nessa mesma linha, surgiram outras empresas que passaram a incorporar aplicativos como tática de mediação do trabalho precarizado, sendo uma modalidade de subjetividade pautada na chamada uberização da existência. Como exemplos, temos: a *Lyft*, que se tornou concorrente da Uber, nos Estados Unidos; a *Airbnb*, a *Taskrabbit*, ou, a brasileira a *iFood* que passaram a se organizar pela racionalidade neoliberal gerenciada por uma vertente

de trabalho na economia política denomina de *economia de compartilhamento* (*sharing economy*).

A crítica ao Airbnb se torna mais instigante quando o autor discute como a empresa tem alterado a dinâmica urbana e reduzido a função do Estado. Os estudos de Dardot e Laval (2016) poderiam ajudar a entender o porquê disso quando apontam que as empresas, tais como: o Airbnb têm ampla liberdade de operação, especialmente no que diz respeito à regulamentação e criam impactos intensos na gestão urbana e nos fluxos relacionais socioafetivos e espaciais nas cidades.

Há, nesse modo de existir uma sociabilidade marcada pelo que Tom Slee (2017) definiu como “compartilhamento” a partir de uma dimensão de “participação colaborativa” entre pessoas que pretendem organizar o trabalho pelas interações sociais “de igual para igual”, o que seria uma idealização, mas uma maneira de fazer a propaganda dessa forma de vida. A *internet* se tornou um dispositivo agenciador de mundos em conexão exaustiva no caso do trabalho por aplicativos e por mecanismos de compartilhamento colaborativo como modelo econômico.

As declarações de Slee fazem referência ao novo modelo econômico em formação: ele estaria mais relacionado à troca de favores do que à comercialização de produtos, mesmo considerando que um seguidor do neoliberalismo também poderia enxergar um “favor” como um “produto”. Essa forma de economia se apresentou como libertária e cooperativa que era denominada de um “movimento social”.

A vida passa a ser uma política de gestão da partilha econômica enquanto sociabilidade e modelo econômico que ganha visibilidade na relação com os novos artifícios e dispositivos virtuais/tecnológicos. Há uma vertente um tanto quanto sedutora na noção de que alguém se torna empresário livre e ainda compartilhando o trabalho como mecanismo cooperativo (SLEE, 2017). O desejo entra em composição com a captura e a (re)existência de processos de criação de maneiras de organizar o trabalho.

A Economia do Compartilhamento oferece promessas de um mundo mais justo: capacitar pessoas que foram vulnerabilizadas a assumir o controle de suas vidas, tornando-os microempresários, ser uma opção sustentável em relação ao comércio de massa, criar uma comunidade de pessoas que se apoiam mutuamente.

A visão de que é possível lucrar rápido e arrecadar valores não adquiridos em outras formas de trabalho é uma racionalidade de governo das condutas para agenciar uma engrenagem do neoliberalismo que faz mediações de interesses nas relações sociais que já estavam acontecendo como ideal de inovação tecnológica há algumas décadas. Porém, nos últimos anos, especialmente, com o surgimento e a expansão da internet há uma entrada em cena de novos modos de pensar o trabalho como potência de articulação de movimentos de (re) existência que fazem ecoar formas finas tanto de controles quanto de revoluções moleculares para operar uma micropolítica do trabalho.

A ideia dessa economia de compartilhamento seria de flexibilizar mais o trabalho e torná-lo marcado pela fluidez pareceu, em um primeiro momento libertária e criativa, contudo, rapidamente, se mostrou exaustiva e baseada na lógica do desempenho que cresce em avaliações permanentes e controles ampliados no campo social. A perspectiva de criar economias rápidas, conectadas de partilha com lógicas empresariais e de inovação tecnológica se tornaram sedutoras para quem não tem outras possibilidades de trabalho, se apresentando enquanto oportunidade de ganhar dinheiro com liberdade e se tornar uma espécie de mecanismo de autogestão.

Por isso, Foucault (2004) chamou essas práticas de máquinas do neoliberalismo e, exercício empresarial da vida foi ganhando difusão na sociedade nas últimas décadas, especialmente, no século XXI. A extração do trabalho de novos dispositivos desejantes e de outras forças do capital na organização das maneiras de viver.

O capital máquina se torna imaterial nos valores de liberdade e de segurança por meio da gestão do risco e da oportunidade. Foucault (2004) quis analisar o trabalho no contexto neoliberal por meio

da captura de processos de gestão dos interesses, os tornando capital e matéria de uma nova competência de realização de trabalho na sociedade do desempenho.

A noção de capital humano e social são articuladas ao governo da *internet* gerido pelos aplicativos de empresas que passaram a chamar de economia do compartilhamento o modelo de empresariamento de si e da sociedade. No bojo dessas práticas, foi alardeada uma promessa de se autogovernar por meio dos usos dos aplicativos em uma ilusão de trabalho supostamente livre e cooperativo.

No caso da *Uber*, basta saber dirigir; no da *Airbnb*, o de pôr seu imóvel à disposição de outrem; no da *Taskrabbit*, explorar alguma habilidade doméstica; e, no caso da *iFood*, ter ou alugar uma bicicleta para se candidatar à realização do trabalho. Há uma encomenda que se realiza pelo empreendedorismo e pela concorrência na forma como as empresas de aplicativos avaliam o trabalho virtualmente e oferecem um tipo de serviço baseado na ideia de um sistema de reputação.

Há uma ação de nivelamento que se realiza como hierarquização dos sujeitos que se expõem a tais atividades. A ideia de qualidade de vida se faz por um sistema de pontuação que impacta na avaliação de um serviço. A pontuação vai criando um sistema de bonificação e de punições que podem gerar alguma recompensa e suspensão temporária e/ou definitiva do direito a trabalhar. A noção de qualidade de vida e bem-estar influencia a disciplina tática em meio aberto, diante dos constantes estímulos aos processos de desenvolvimento, gestão de riscos e expansão de habilidades. Isso ocorre sempre na busca para superar defasagens e melhorar desempenhos, promovendo a saúde como uma ordem e lei.

Assim, há uma flexibilização do trabalho que é da ordem de perdas significativas para trabalhadores(as) que se tornam empresários(as) de si. Quem se torna trabalhador(a) de aplicativo passa a viver sob a égide de uma lógica do capital que é uma maneira de suplantat a exposição de riscos/perigos. Todos os custos devem ser dos(as)

trabalhadores(as) como uma responsabilidade de lidar com a saúde, a segurança e demais encargos que surgirem.

O termo “uberização” tem sido amplamente utilizado no Brasil e no mundo, tanto no âmbito acadêmico quanto fora dele, para descrever a precarização do trabalho em um contexto de elevado desemprego, competitividade e, relacionado a isso, a profunda imersão das pessoas contemporâneas na internet. O investimento em capital humano visa a formação de um indivíduo versátil e multifuncional, que se submete aos interesses de uma empresa flexível, em busca de qualificação e empregabilidade, e que possui habilidades para trabalhar em equipe, atuando como um mecanismo de controle, no qual cada integrante monitora seu próprio trabalho e o dos demais.

O debate em torno do conceito de *homo oeconomicus* teve um papel relevante na agenda neoliberal, uma vez que envolvia uma análise econômica. Nesse contexto, a teoria do capital humano simboliza a introdução da análise econômica em áreas que antes não eram exploradas economicamente. Um capital que está vinculado a quem o possui. A habilidade para o trabalho, a competência e a capacidade de realizar algo não podem ser dissociadas de quem é competente e capaz de fazê-lo (FOUCAULT, 2008).

Desde que a onda de aplicativos desenvolvidos para flexibilizar o trabalho se tornou parte do nosso cotidiano, parece que os riscos dessas inovações passaram despercebidos por grande parte da população ou foram até mesmo normalizados. Isso pode ser resultado das necessidades financeiras básicas, decorrentes da escassez de empregos formais, por parte daqueles que utilizam essas ferramentas para gerar renda. “Uber”, portanto, se tornou verbo. *Uberizar* quer dizer pôr em um molde extensa gama de “programações algorítmicas”. (ABÍLIO, 2019, p. 2).

Essa combinação entre práticas autoritárias das empresas/apps e a quase-servidão-voluntária dos “funcionários” tem como objetivo tornar os preços do serviço cada vez mais competitivos em relação a outros aplicativos concorrentes. A sensação de autogerenciamento

se combina com a flexibilidade ilimitada do trabalho, criando um efeito dominó que culminará na própria vida. Neste fluxo intenso e quase irresistível que permeia o mundo do trabalho, transformando tudo e todos em componentes de uma máquina incessante, em que as condições históricas podem atuar como combustível potencializador dessa questão, assistimos, perplexos, à formação de um cenário que se agrava durante a pandemia e o isolamento social.

O aumento da pobreza, da exclusão e, em última análise, da precarização da vida leva à formação de sociedades estruturalmente divididas, nas quais o acesso e a permanência em instituições educacionais de qualidade se tornam privilégios exclusivos de minorias. De maneira histórica, o preconceito e a discriminação na educação estão interligados à discriminação baseada em classe, raça, gênero e território.

De acordo com Castel (2005), a busca incessante por segurança e proteção social resultaria na insegurança atualmente. Na sociedade atual, a vulnerabilidade pode ser vista como um resultado das práticas políticas, econômicas, culturais e sociais. A demanda por segurança atenderia à garantia de erradicação de riscos por meio de políticas de gerenciamento de situações imprevistas. De acordo com Castel (2005), uma sociedade composta por indivíduos é uma sociedade de insegurança constante, uma vez que a busca por proteção máxima leva à ampliação de estratégias de controle social, resultando na redução das liberdades devido à expansão de um Estado que pode se tornar totalitário em nome da segurança.

Esses processos fazem parte de uma dinâmica social adotada pelo capitalismo atual, que, apesar de maduro, também tem experimentado uma intensificação dessa tendência no interior de sociedades que parecem resistentes ao crescimento da precarização das vidas não dominantes. Aqui surge uma maneira de enfrentar esses desafios. No âmbito educacional, como mencionado anteriormente, emerge uma ideia de indivíduo que luta; que reconhece seus desafios, mas não se entrega a eles, que se reinventa e demonstra a todos que é capaz. Aqui aparece a figura do indivíduo que é proprietário

de sua própria vida, que não se entrega ao “vitimismo”. Apesar de ter nascido em uma sociedade desigual, ele pode transformar sua realidade se se empenhar.

Foucault (2008) aponta que a lógica liberal se baseia em uma concepção de liberdade imposta pelo mercado. É o mercado que determina o que é necessário para que a pessoa se sinta livre; no entanto, nessa lógica, as pessoas são vistas como individualistas e materialistas por natureza, competindo umas com as outras. Nesse sentido, para o Liberalismo, a liberdade se fundamenta em uma ideia de concorrência. Para o mercado, ser livre significa estar preparado para competir sem regras praticamente de mediação, o que torna o capitalismo mais avassalador e voraz.

Em um de muitos casos em que as empresas da Economia do Compartilhamento querem ter todas as vantagens, a Uber dá de ombros: a legislação não se aplica a eles porque não são um serviço público, mas meramente uma corporação de tecnologia que conecta motoristas e passageiros, e portanto, eles não têm “dever legal ou contratual de se submeter à lei” (SLEE, 2017, p. 135).

De acordo com os teóricos do Liberalismo, o Estado não deveria interferir nessa liberdade e concorrência, uma vez que elas se organizariam de forma natural. O Estado deve apenas reconhecer as leis que surgem naturalmente desse espaço de concorrência e não interferir em seu desenvolvimento. O tipo de governo que se concebe na lógica liberal é, de fato, um governo econômico (FOUCAULT, 2008).

Na lógica neoliberal, a ideia sobre o mercado e os indivíduos é diferente. Nesse contexto, o Estado exerce uma intervenção significativa na sociedade civil e, consequentemente, nos indivíduos, que deixam de ser considerados naturalmente materialistas e individualistas, como ocorre no Liberalismo Clássico. Em vez disso, o indivíduo materialista e individualista deve ser criado para que os mecanismos competitivos do mercado atuem como reguladores da sociedade civil.

No neoliberalismo, o Estado é aquele que desempenha o papel de disseminar a lógica do mercado por todo o tecido social e em todas as suas camadas. Nesse contexto, o Estado atua como mantenedor e protetor dessa ordem, exercendo um governo das condutas por meio de mecanismos de segurança.

Já podemos imaginar a que interesses a produção em massa de subjetividades empreendedoras de si, fundamentadas nas chamadas competências socioemocionais, atende em uma sociedade marcada por lógicas mercantilistas e pela intensificação da produção de mais-valia para grupos dominantes. Ramos (2001) aponta que essa pedagogia das competências sintetiza um projeto adaptacionista que visa preparar indivíduos submissos para o mercado, conformando-se com baixos salários, violações de direitos trabalhistas, naturalizando a concorrência agressiva entre as pessoas e sendo obedientes e pacíficos diante das arbitrariedades e abusos governamentais.

Considerações finais

Os corpos têm sido treinados para adquirir e acumular informações, gerenciando-as por meio de lógicas empresariais, porém, não têm necessariamente suporte para mediar as tensões cada vez mais fortes que ocorrem na sociedade contemporânea.

As redes sociais e os mecanismos de articulação socioafetiva e comunitárias podem trazer continência e suporte em certa medida, apesar da realidade atual ser devastadora para vários segmentos da população. Problematicar e resistir ao empreendedorismo é uma prática salutar que deve ser prioritária quando se pretende pensar o trabalho por meio da psicologia política e ampliar a força de resistência dos grupos que visam construir a economia solidária sem caírem na economia do compartilhamento com suas seduções de liberdade e lógica empresarial de autonomia e rendimento.

O empreendedorismo tentou capturar as dimensões afetivas e sociais da existência e as capitalizar. Porém, ser empreendedor de si não é uma questão simples, muito menos deve ser banalizada, pois se trata de um processo de subjetivação da sociedade contemporânea. A hiperexploração do trabalho e a vulnerabilização social assim como a econômica têm produzido uma avalanche de problemáticas graves com impacto significativo na saúde mental coletiva da sociedade.

O governo dos algoritmos, a internet, a gestão de aplicativos e a economia de compartilhamento são partes de novos modos de gerir o trabalho e os corpos relações empresariais. Buscar redes quentes de solidariedade real por meio de cooperativas pode ser uma maneira de resistir ao empresariamento da existência e às fáceis noções de autogoverno que são propagadas hoje.

Referências

- ABÍLIO, L. C. Uberização: do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. **Psicoperspectivas**, [s. l.], v. 18, n. 3, 2019.
- AMBRÓZIO, A. Governamentalidade neoliberal: disciplina, biopolítica e empresariamento da vida. **Kínesis**, [s. l.], v. 4, n. 8, p. 40-60, dez. 2012.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- CABANAS, E.; ILLOUZ, E. **Happycracia**. São Paulo: UBU, 2022.
- CASTEL, R. **A discriminação negativa**: cidadãos ou autóctones da república? Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de M. Echalar. Rio de Janeiro: Boitempo, 2016.

- FOUCAULT, M. **Naissance de la biopolitique**: cours au Collège de France. Paris: Éditions Seuil/Gallimard, 2004.
- GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.
- LEMOES, F. C. S.; GALINDO, D.; NASCIMENTO, M. L. Considerações sobre o empresariamento da vida em políticas públicas para a educação. **Barbarói**, [s. l.], n. 46, p. 6-21, jan./jun. 2016.
- MOROZOV, E. **The net delusion**: the dark side of internet freedom. New York: Public Affairs, 2011.
- OLIVEIRA, F. L. Educação transformada em EAD durante a pandemia: quem e o quê está por trás dessa ação? *In*: **Pandemias e pandemônio no Brasil**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2020.
- SANTOS, C. A. Educação a distância: tensões entre expansão e qualidade. *In*: **Educação contra a barbárie**: por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar. São Paulo: Boitempo, 2019.
- SLEE, T. **Uberização**: a nova onda do trabalho precarizado. Tradução de J. Peres. São Paulo: Elefante, 2017.

Como a subjetividade política aparece nas organizações?

Rogério Zanon da Silveira (Ufes) • Everton Faria Meira (UFPI)

Este capítulo aborda o tema subjetividade política. Mais especificamente, tem o objetivo de discutir como a subjetividade política aparece nas organizações. As reflexões são feitas com base na Teoria da Subjetividade, com ênfase no conceito de subjetividade social. Para fins deste estudo, adota-se o entendimento de subjetividade política nas organizações como um fenômeno individual e social simultâneo, construído pelo ser humano em seus diferentes espaços sociais, como o espaço das organizações. Nesse sentido, assume-se que tais fenômenos, em sua singularidade ou em seu conjunto, podem ser pesquisados a partir do estudo de modos de pensar e de agir das pessoas inseridas em determinado espaço social organizacional. As reflexões apresentadas neste artigo mostram que a subjetividade política no espaço organizacional aparece entremeada na configuração subjetiva das pessoas partícipes desses espaços sociais, no âmbito de suas trajetórias de vida, em suas histórias e em suas culturas, e na pressão

constante e recíproca entre subjetividade social e subjetividade individual, momentos e trajetórias nos quais produzem subjetividade.

Acepções de política e relação com a psicologia política

A subjetividade política nas organizações, é entendida, para fins deste trabalho, como a forma como indivíduos e grupos constroem seus modos de pensar e de agir no contexto do comportamento político no âmbito das organizações. A subjetividade é entendida como uma construção pessoal, histórica e cultural em quaisquer contextos sociais de convivência do indivíduo, construção que se dá simultaneamente no âmbito individual e social e que, por isso, influencia a forma como a política se organiza.

Aspectos históricos e culturais, como uma política que diferencia líderes e liderados, e os arranjos estruturais horizontalizados que o movimento estudantil, por exemplo, reproduz, e que contribui para a perpetuação do status quo dominante (MEIRA, 2019). Machismo que implica na reduzida participação de mulheres na política. O culto à personalidade que implica comportamento político ideologizado no PSDB (MEIRA; PALASSI; SILVA, 2016).

Nem tudo que há na política é político. Segundo Díaz Gómez e González Rey (2012, p. 336, tradução nossa), “os sentidos subjetivos nunca têm limites, dadas as múltiplas configurações de onde provêm e assumem”. Dessa forma, a política é capaz de expressar elementos diversos da vida social. São questões capazes de ampliar o campo de estudos da psicologia política, na medida em que trajetórias, emoções, fantasias, relações e interesses passam a ser assumidos como marcos conceituais.

A política é organizada em um contexto atravessado pela economia, pela cultura, pela história e por outras dimensões que vão muito além dela. Mas ela cria modos de vida com estruturas complexas,

capazes de implicar a dimensão social, configurando-se como uma forma de exercer poder.

Para Arendt (2010), o fundamento da política reside no fenômeno da pluralidade humana. Assim, a Política tem relação com a coexistência e associatividade de seres humanos diferentes. Os seres humanos vão se organizar de forma política conforme atributos inerentes a um caos de diversidade. O ser humano se realiza na política na construção de direitos iguais garantidos uns aos outros pelos diferentes. Enfim, “desde o começo, a política organiza os absolutamente diferentes, tendo em vista a sua relativa igualdade e em contraposição a suas relativas diferenças” (ARENDT, 2010, p. 147).

Arendt (2010) inspira que as atividades humanas estão condicionadas ao fato de que os seres humanos vivem junto e a ação é inerente à sociedade. A atividade do trabalho não depende da presença de outros humanos, no entanto, o trabalho realizado de forma completamente isolada, não dá a condição de humano à pessoa que o realiza. A política é uma ação humana. A ação e a participação caracterizam a política. Por isso Arendt (2010, p. 27) enfatiza que “só a ação é prerrogativa exclusiva do homem; nem um animal e nem deus é capaz de ação, e só a ação depende inteiramente da constante presença de outros”.

Castoriadis (2002) considera a política como associada à instituição da sociedade, bem como às decisões sobre seu futuro. Lembra que esse projeto de autonomia individual surge na Grécia e na Europa Ocidental, ainda que não seja possível se falar na existência de uma sociedade plenamente autônoma. Sociedade autônoma no sentido de ela saber que produz suas leis e de que é capaz de questioná-las. “Da mesma forma, direi que um indivíduo é autônomo se ele pôde instaurar uma outra relação entre seu inconsciente, seu passado, as condições nas quais vive – e ele mesmo enquanto instância reflexiva e deliberante” (CASTORIADIS, 2002, p. 187).

Castoriadis (2002) se refere mais especificamente ao período grego que vai do século VIII a.C. ao século V a. C., durante o qual

é criada a polis e que vai se instituindo em diferentes regiões como polis democrática. A política, pode ser entendida assim, como reflexão e questionamento a algo já instituído, existente, visando o instituinte, o “vir-a-ser”, como nas palavras de Cornelius Castoriadis. Para além, a política tem a ver com a preocupação com o outro. Ressalta Castoriadis que o interesse pelo outro nasce com os gregos, e consiste em atitude interrogadora e crítica mantinham perante suas instituições) (CASTORIADIS, 2007). A política também está associada à reflexividade e à vontade humana, pois questionar, debater, dialogar, pensar e repensar, no plano coletivo, mas inclusive no plano individual, essa capacidade de “oposição interna em que eu me oponho a mim mesmo e me coloco em questão”. Tal capacidade, no entanto, como defende Castoriadis (2007, p. 167), depende da construção social do indivíduo, e não de uma qualidade ou de uma natureza inata ao ser humano:

Se somos capazes de questionar o que nos é dito – se estamos prontos a dizer: isso não pode ser verdade – nós não temos nenhum mérito pessoal por isso, pois fomos criados em uma sociedade na qual essa interrogação é possível e mesmo habitual”. É a transformação do “pequeno monstro plangente” em ser humano (CASTORIADIS, 2007, p. 122).

Nesse ponto, podemos entrar nos campos da subjetividade e tecer associações estreitas com a política para, então, construir um entendimento de subjetividade política. No percurso de construção de sua Teoria da Subjetividade, González Rey (2003) reconhece o que considera como aportes de Cornelius Castoriadis para o desenvolvimento do tema subjetividade, e enfatiza que o autor apresenta uma maneira nova de psicologia, que está orientada ao entendimento de um ser humano em seus diversos processos dentro de sua condição cultural, histórica e social.

A teoria da subjetividade em perspectiva histórico-cultural.

Para González Rey (2003), Cornelius Castoriadis (CASTORIADIS, 1987a, 1987b, 2002, 2007) desenvolve uma teoria social dentro da qual aborda o tema da subjetividade, no âmbito de seu conceito central de imaginário, o que considera uma produção subjetiva. Seu pensamento e a forma complexa como faz sua obra coloca o autor como um dos fundadores de um campo do conhecimento. O percurso teórico feito por González Rey (2003, 2005, 2022; GONZÁLEZ REY; MITIJÁNS MARTINEZ, 2017) envolve profundidade e complexidade na construção de uma teoria da subjetividade. O autor passa da psicologia geral para a psicologia social, o que o ajudou a desenvolver uma teoria da personalidade de base histórico-cultural, que mais adiante vem a ser uma teoria da subjetividade numa perspectiva cultural-histórica. Nessa visão, individual e social não constituem uma dicotomia, nem exclusão recíproca. É nesse esforço que o autor constrói uma categoria peculiar ao estudo de fenômenos humanos em espaços sociais diversos: a subjetividade social.

A categoria de subjetividade social rompe com a ideia da subjetividade como um fenômeno individual, para vê-la como um processo produzido simultaneamente nos níveis social e individual. Assim, os processos sociais são vistos como implicados num sistema complexo, em que a pessoa é constituinte e constituída de forma simultânea. Assim, do ponto de vista da subjetividade social, processos sociais não são externos ao indivíduo. Assim, por exemplo, na subjetividade num espaço político, como um centro acadêmico universitário, para além de elementos integrativos que são gerados naquele ambiente, são integrados elementos à constituição subjetiva desse espaço sentidos e configurações subjetivas oriundos de outras extensões da subjetividade social, como elementos de posição socioeconômica, família, religião, ideologias, costumes, raça e cor, autoestima, costumes, tradições, rituais, política, mas também autoritarismo, descrença, enfim.

Trata-se de elementos de sentidos subjetivos e de configurações subjetivas que se integram na configuração peculiar e diferenciada da subjetividade social do espaço político na universidade estudada, assim como em qualquer outro espaço organizacional, como escolas, empresas, igrejas, associações, etc. Em outras palavras, a participação política no espaço acadêmico pode ter sido influenciada, em cada participante, por sua trajetória histórica em diferentes espaços sociais (família, religião, estudos, acontecimentos...). Tal participação pode ter sido influenciada por suas leituras, pelo convívio com os pais, parentes ou determinados amigos, por ideologias diversas, pela cultura da região onde vive, etc.

Essa passagem pelos conceitos clássicos de política, notadamente de política entendida como uma invenção humana voltada ao enfrentamento de questões ou de conflitos de qualquer natureza, por meio de reflexão, autonomia, diálogo, questionamento (subjetividade) parecem contribuir para construção de um entendimento acerca de subjetividade política. No sentido de que o tema da política não exclui e nem completa o tema da subjetividade. Tampouco o tema da subjetividade se sobressai ao tema da política. A compreensão é a de que o tema subjetividade política tem seu percurso próprio em diferentes espaços sociais, mas que a teoria da subjetividade em Fernando González Rey, notadamente as categorias de subjetividade individual e subjetividade social, se apresenta como recurso qualitativo singular ao estudo da subjetividade política nos espaços de participação política universitária.

Política, subjetividade política e subjetividade social

Para González Rey (2005), o elemento social é constituição do ser humano, ao mesmo tempo que é constituído pelo social. Nesse entendimento, o social age como produtor de sentido a partir da situação

da pessoa em suas relações e em sua história. Comportamentos humanos não estão isolados de uma história de vida.

O social, então, é uma construção permanente dos seres humanos e, por isso, passível de ser mudado pelo conjunto de pessoas num determinado espaço social, micro ou macro, para o que podem lançar mão da política. O Estado, por exemplo, é uma instância transitória e subordinado à sociedade, representa um instrumento da sociedade na visão de Bobbio (1999). Também por isso, a história é passível de ser mudada, “basta que nos tornemos agentes sociais, participantes dos processos decisórios. Os indivíduos são sujeitos quando influenciam e são influenciados pelo social; quando estão somente influenciados estão dominados” (CHAVES, 2007, p. 19). A pessoa como sujeito é aquela que atua, que participa, que busca com seu pensamento crítico e com sua ação e participação política a transformação de uma sociedade em outra, e por meio de sua atuação política.

O indivíduo, na qualidade de sujeito, define cada vez maiores responsabilidades dentro dos diferentes espaços de sua experiência social, gerando novas zonas de significação e realização de sua experiência pessoal. A condição de sujeito é essencial no processo de ruptura dos limites imediatos que o contexto social parece impor, e é responsável pelos espaços em que a pessoa vai modificando esses limites e gerando novas opções dentro da trama social em que atua (GONZÁLEZ REY, 2005a).

Nesse sentido, política, sociedade, cultura, estão estreitamente associadas e, talvez, em decorrência dessa complexidade, existem entendimentos variados acerca do que seja psicologia política. Montero (2009) pondera que muito da psicologia política está relacionada a uma psicologia social voltada ao conhecimento de fenômenos políticos. Mas há também tendências orientadas ao estudo do caráter patológico de grandes personagens políticos. Mas, em face das distintas variações de conceitos, Montero (2009) ressalta a defesa de Krosnick e McGraw (2002) de desenvolvimento de uma psicologia política cujo objetivo seria a produção de teorias em seu campo

específico de estudo que poderia ser aplicada a outros ramos da psicologia, no lugar de adotar teorias já desenvolvidas na psicologia e traduzidos para o campo da ciência política. Para Montero (2009), as teorias de uma psicologia política propriamente ditam (PPPD) devem se basear em aspectos substantivos e conceituais tendo em vista o contexto político.

De forma mais simples e objetiva, a psicologia política pode ser entendida como um campo da Psicologia que estuda o comportamento humano na política, como assinala Camino (2001), defendendo a conveniência de separar conceitos Psicologia Política e Psicologia da Política. Para o autor, na compreensão de psicologia política, a psicologia não está à margem do político, pois a própria Psicologia abrange pressupostos ideológicos.

Diferentes autores entendem a Psicologia Política como um campo interdisciplinar de investigação preocupado com a análise do pensamento político e do comportamento de indivíduos no âmbito de comunidades politicamente organizadas. Algumas pesquisas “investigam o comportamento político no nível individual e coletivo, no público em geral e entre elites políticas, e como processos formais e informais de participação política (STAERKLÉ, 2015, 427, tradução nossa).

Fernando González Rey (DIAZ GOMES; GONZÁLEZ REY, 2012), a partir da Teoria da Subjetividade, sustenta a ideia da subjetividade política como uma produção da subjetividade social. O autor enfatiza que a subjetividade política, entre outros processos que se configuram em sentidos subjetivos com conotação política, acabam por configurar a maneira como se organiza a ordem política. Enfatiza a ideia de não se separar a subjetividade política de uma subjetividade que tem muitas nuances, no sentido de suas configurações. Assim, a especificidade do tema subjetividade política possibilita o estudo da política, em o que o termo sequer existiria. Nesse contexto, uma maior compreensão dos acontecimentos políticos melhora e

incentiva a participação política, contribuindo para que os cidadãos façam escolhas mais adequadas (ALVARADO VELÁZQUEZ, 2021).

A subjetividade política nas organizações

A política no ambiente organizacional costuma ser vista como algo a ser combatido e mitigado. Em artigo publicado no *British Journal of Management*, por exemplo, Castanheira, Sguera e Story (2022) defendem que as empresas devem reduzir os elementos políticos presentes em seu ambiente interno, bem como priorizar a transparência e a meritocracia. Todavia, tais elementos políticos são atravessados por uma dimensão subjetiva, que já foi abordada em diversos trabalhos (SILVEIRA; PALASSI, 2011; MORALES PALOMINO; ÁVILA GALLEG0; ARIAS LONDOÑO, 2014; OLIVEIRA; CAMILO, 2014; ARROYO-ORTEGA; VICTORIA ALVARADO, 2017; MEIRA; PALASSI; SILVA, 2016; MEIRA, 2019; CASTANHEIRA; SGUERA; STORY, 2022; SANTOS, 2022; KOCH; RODRÍGUEZ-MANCILLA; RAMIREZ, 2023), e essa dimensão sugere o caráter complexo e plurideterminado da presença dessa política no dia a dia das organizações. Assim, na perspectiva aqui adotada, faz-se necessário enfrentar a complexidade antropossocial, e não a dissolver ou ocultá-la (MORIN, 2006).

Na investigação de Silveira e Palassi (2011), sobre os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente ao trabalho, a política aparece como uma conduta a ser seguida quando surgem conflitos ou situações mais complexas. Em um dos sujeitos, todos nomes fictícios, o Egberto, os sentidos da política na sociedade brasileira começaram a ser construídos durante o regime militar brasileiro, associando-se a sentidos de uma Secretaria de Estado da Fazenda mais aberta, democrática, política e participativa. O caso de Egberto reforça a ideia de que a trajetória de vida do sujeito é um dos elementos mutuamente implicados com a configuração dos seus sentidos subjetivos. Todavia,

a ideia de política como uma conduta a ser seguida não parece ser um sentido amplamente compartilhado na subjetividade social, onde predominam visões negativas acerca dela.

Na pesquisa acerca da configuração subjetiva da participação política no Partido da Social-Democracia Brasileira (MEIRA; PALASSI; SILVA, 2016), por exemplo, o sujeito Guilherme expressa, repetidamente, que não precisa da política para viver, que não depende de cargo político, sugerindo o indicador de um constrangimento em ser dirigente do partido. No caso de Miguel, o orgulho em dizer que a própria carreira foi construída na iniciativa privada, mas admite que, após o ingresso no partido, passou a ocupar cargos técnicos em autarquias. No caso de Marcelo, apesar de estar em desacordo com a linha política de outros dirigentes, a quem chama de companheiros, a sua permanência no partido é sustentada pelas amizades, bem como pelos afetos para com esses e outros membros.

Nos casos de Guilherme e de Miguel, a rejeição do rótulo de político pode estar associada aos efeitos negativos da subjetividade da política que é socialmente compartilhada. Já no caso de Marcelo, há indicadores de que sentidos subjetivos das suas relações pessoais se imbricam com os da política em suas configurações subjetivas. Essa imbricação também parece ocorrer nas organizações do movimento estudantil.

Em uma investigação acerca das configurações subjetivas da participação política de militantes do movimento estudantil, que resultou em uma tese de doutorado (MEIRA, 2020) e em um artigo (MEIRA, 2019), verificou-se a relação entre os sentidos subjetivos da família em sua dialética com os da política: Thiago justifica seu envolvimento com a história do próprio avô – que já foi prefeito –, e Bento afirma ter nascido em berço da política. Há, ainda, uma relação entre os afetos pessoais e a política no caso da Karina, que se afastou de alguns amigos de outros grupos políticos. Já o sujeito Thiago, o protagonismo político está associado à própria mesa, sempre cheia de amigos durante o almoço no Restaurante Universitário, sugerindo uma

relação entre a socialização política e pessoal no horário da refeição (MEIRA, 2019).

Na tese (MEIRA, 2020), sugere-se que sentidos da família e das relações pessoais se imbricam com os da política na configuração subjetiva de Bruno, que é atravessada por uma representação de si como sujeito negro, gay e de origem periférica que se posiciona à direita no espectro político brasileiro. Sentidos da família e das ideologias se imbricam aos da política na configuração subjetiva de Guilherme. O mesmo ocorre com as representações teóricas do curso de Arquitetura e sentidos da família, no caso de Dante, sentidos da família e das relações pessoais, no caso de Danilo, e sentidos da família no caso de Anderson (MEIRA, 2020).

Nas organizações do movimento estudantil, os sentidos subjetivos da política se configuram com os das relações pessoais, da família e da socialização, bem como com representações teóricas, em seus militantes. Em uma organização ligada à luta no campo, a política configura sentidos parecidos na complexidade dos sujeitos investigados.

Santos (2022), ao investigar sentidos subjetivos da participação política no Coletivo de Juventude do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra, obteve, de Luzia, indicadores da forte relação entre os sentidos da família, e da sua própria trajetória, e a política. Outros sujeitos também expressam indicadores da inter-relação entre a política e a configuração de novos sentidos: Francisco, das suas relações pessoais; e Zé, das representações teóricas do seu curso. A ordem de despejo, executada contra o acampamento no qual a sua família estava, foi algo que pareceu marcar a trajetória política de Francisco, mas, por outro lado, se imbricou com as suas escolhas de permanecer no campo. Nas organizações de representação, os sentidos, os significados e as trajetórias que se configuram nos sentidos subjetivos da política dos sujeitos parecem ter uma natureza diversa daqueles que se configuram em coletivos voltados à luta identitária.

No trabalho de Oliveira e Camilo (2014), o sujeito Artemísia se aproximou do Coletivo Obá, um coletivo feminista do Distrito

Federal, não apenas por questões políticas, mas também para participar das festas e socializar com o meio lésbico. Há, em sua fala, indicadores de sentidos subjetivos da própria sexualidade que se imbricam com emoções, fantasias e trajetória para configurarem novos sentidos da política. Já o sujeito Alecrim, que aprendeu a ser feminista no Coletivo Iansã – também do Distrito Federal –, representa a organização como um grande flerte grupal que, dada a sua estrutura horizontal, enfrenta problemas na distribuição do trabalho. Nos coletivos feministas, sentidos da sexualidade e o sentimento de pertencimento parecem se imbricar com fantasias na configuração da participação política dos sujeitos. Na luta étnica, por outro lado, são os sentidos da desigualdade que se relacionam com os da política.

Um dos sujeitos da pesquisa de Arroyo-Ortega e Victoria Alvarado (2017), a Yacila, do *Colectivo “Somos Cimarrón”*, de Medellín, na Colômbia, afirma que, na maior parte das vezes, as coisas funcionam mal por causa de uma divisão social, entre pessoas com pele mais ou menos claras. Para ela, a luta de classes se imbrica com as lutas de gênero e étnicas na batalha para superar as desigualdades, já que alguns são racistas com toda a malícia premedita, enquanto outros sequer percebem que o são, e esse racismo deixa uma marca em sua vida. Ainda na Colômbia, as organizações que se dedicam à produção audiovisual, sobre as lutas juvenis, reúnem um corpo de voluntários cuja ação política compartilha uma visão festiva do movimento.

Ao descrever as marchas dos jovens, ocorridas em Ibagué, Colômbia, Mario expressa indicadores de sentidos da política que se imbricam com as emoções associadas às atividades lúdicas que aconteciam. Andrés salienta o aspecto linguístico, ao abordar as pessoas, da sua atividade política, e destaca aspectos culturais, de um ou outro território, no processo de formação política. Ele também denuncia atitudes que vitimizam comunidades e indivíduos em situação de vulnerabilidade, estereotipando-os (MORALES PALOMINO; ÁVILA GALLEGOS; ARIAS LONDOÑO, 2014). As emoções, os aspectos linguísticos e os sentimentos são elementos constituintes de um

sentido da política que é compartilhado nas organizações colombianas pesquisadas, sugerindo, da mesma forma que as organizações sociais de Valparaíso, no Chile, que se trata de uma dimensão subjetiva plurideterminada.

Koch, Rodríguez-Mancilla e Ramirez (2023), que estudaram a subjetividade política em organizações sociais de Valparaíso, no Chile, concluem que há uma ligação entre a articulação e a subjetividade. Macarena, que é participante de um coletivo cultural, associa as relações com os vizinhos com a tecitura política local. Maria, que é ligada a uma organização relacionada ao processo constituinte, expressa o processo político, do qual faz parte, como um processo pedagógico. Pedro, que é membro de uma organização socioambiental, expressa um sentimento de ineficácia da sua ação política frente às oportunidades de participação nas decisões do governo, que possuem uma natureza meramente consultiva.

Considerando que esta seção é dedicada a discutir como os sentidos subjetivos da política aparecem nas organizações pesquisadas, os trabalhos sugerem que esses sentidos são plurideterminados, e se implicam mutuamente com a trajetória de vida dos sujeitos, a trajetória dos espaços sociais nos quais os sujeitos constroem seus sentidos da política, as representações teóricas e fantasias dos sujeitos, com os sentidos subjetivos das relações pessoais, da família, da socialização, das ideologias, da sexualidade, das desigualdades e da vizinhança. A essa configuração, somam-se aspectos linguísticos, culturais e territoriais que, em uma relação complexa e dinâmica, produz um sentido festivo à política, um sentido de conduta na solução de problemas, um sentido pedagógico, um sentido de ineficácia, bem como sentimentos de constrangimento, de orgulho e de pertencimento.

Admite-se, assim, que o sentido subjetivo da política resulta de uma constante tensão entre os níveis individual e social que, em sua dialética, mobiliza múltiplos elementos, e produz efeitos, que vão muito além da política e que podem ser aceitos como marcos conceituais para a construção de uma política subjetivada.

Considerações finais

Este capítulo teve o objetivo de refletir como a subjetividade política aparece nas organizações. Os estudos que basearam as reflexões mostram que modos de pensar e de agir das pessoas neles pesquisadas atravessam fenômenos subjetivos os mais variados, como o ambiente familiar, estudos, leituras, espaços culturais, ideologias, mitos, valores, e tantos outros elementos que se associam ao conceito de subjetividade social no âmbito da teoria da subjetividade em Fernando González Rey.

Nos espaços organizacionais pesquisados, observam-se pessoas que constroem ativamente seus modos peculiares de pensar e de agir, ou seja, produzem sua subjetividade individual num processo constante e recíproco. Nesse processo, com pensamento e ação política, produzem e também transformam a subjetividade social nos espaços de suas experiências, ao mesmo tempo que mudam e formam sua própria subjetividade.

As reflexões são feitas com base na Teoria da Subjetividade, com ênfase no conceito de subjetividade social, que se mostrou adequado para o estudo da subjetividade política nas organizações. Entende-se a expressão subjetividade política nas organizações como um fenômeno individual e social simultâneo, produzido pelas pessoas atuantes nesses espaços de trabalho. Mostram os resultados a viabilidade do estudo de tais fenômenos a partir do estudo dos modos de pensar e de agir das pessoas inseridas em determinado espaço social organizacional, ou seja, a partir da subjetividade.

Veja-se o caso de Egberto, que tece reflexões em e sobre seu ambiente de trabalho a partir de sentidos subjetivos associados à sua trajetória de vida, em que o sentido de política aparece com força em suas expressões. A influência provém de seus pais, mas também da época do regime militar, quando desenvolve sua 'luta política' no espaço social universitário. Egberto, assim, produz sua subjetividade em sua história de vida e em seu desenvolvimento cultural e

intelectual, no que forma elementos que podem ser observados no âmbito do conceito de subjetividade política, que vai aparecer com preponderância em sua trajetória na organização onde trabalha.

Assim, como em Egberto, tais aspectos vão aparecer em outros sujeitos de pesquisa, numa busca constante pela transformação da subjetividade social no espaço laboral. Miguel mostra relativo constrangimento de sua situação no partido político ao qual está filiado, no entanto, os laços de amizade construídos em seu envolvimento naquele espaço político, o impelem a permanecer nele. Situações observadas em Miguel também mostram a constante produção de sentidos e de subjetividade individual, dentro da pressão contante da subjetividade social, num processo em que subjetividade individual e subjetividade social estão em modificação constante.

No movimento estudantil, o sentido da participação política aparece de formas variadas, provindos da história de vida de cada um, em que a produção de subjetividade individual é pressionada ou influenciada constantemente por aspectos da subjetividade social nos diferentes espaços sociais de sua história, como a família, o meio acadêmico, a visão de mundo que a pessoa produz ainda em idade terna, como na indagação feita por um dos entrevistados a sua mãe quando criança: por que a rua do outro bairro é asfaltada e a nossa não?

A ideologia é outro aspecto que aparece com intensidade na subjetividade política nas organizações. Como é possível observar na pesquisa de Arroyo-Ortega e Victoria Alvarado (2017), em que uma das pessoas de pesquisa se indigna diante de diferenças sociais, trazendo expressões como 'luta de classes', e 'lutas de gênero e étnicas' na 'batalha para superar as desigualdades'. Sentidos subjetivos associados à política são produzidos pelas pessoas que participam do movimento estão imbricados com emoção e paixão pela causa a que se dedicam, aspectos fortes na produção de subjetividade individual e social no espaço onde convivem.

Enfim, as pesquisas analisadas mostram sentidos subjetivos da política plurideterminados e implicados mutuamente com a trajetória

da história de vida das pessoas e dos espaços sociais de suas convívências. Sentidos subjetivos e configurações subjetivas em relação à política estão associados a experiências histórico-culturais no âmbito da família, da socialização, das ideologias, do gênero, das desigualdades sociais, da ideologia, entre outros aspectos.

As reflexões trazidas neste ensaio mostram sentidos e configurações subjetivas no campo da política resultantes da pressão constante entre a subjetividade social e a individual, tensão que mobiliza aspectos variados para além da política. Mostram a íntima relação entre subjetividade e política, dentro da visão de que esses dois termos, ainda que com significados diferentes, não podem ser entendidos de forma apartada. A subjetividade política, assim, como conceito uniforme, aparece como um componente forte nas organizações, de modos complexos e variados.

Referências

- ALVARADO VELÁZQUEZ, P. A. Aproximación y conceptualización de la Psicología Política en México. **Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, [s. l.], v. 8, p. 1-12, 2021. Edição Especial.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- ARROYO-ORTEGA, A.; VICTORIA ALVARADO, S. Subjetividad política: intersecciones afrodescendientes. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 389-402, 2017.
- BOBBIO, N. **Ensaio sobre Gramsci: e o conceito de sociedade civil**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAMINO, L. Uma nova interlocutora no campo da Psicologia no Brasil: a Sociedade Brasileira de Psicologia Política. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2001.

- CASTANHEIRA, F. V. S.; SGUERA, F.; STORY, J. Organizational politics and its impact on performance and deviance through authenticity and emotional exhaustion. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 1887-1904, 2022.
- CASTORIADIS, C. **As encruzilhadas do labirinto**: a ascensão da insignificância. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CASTORIADIS, C. **Encruzilhadas do labirinto II**: domínios do homem. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- CASTORIADIS, C. **As encruzilhadas do labirinto III**: o mundo fragmentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- CASTORIADIS, C. **Sujeito e verdade no mundo social-histórico**: seminários 1986-1987: a criação humana I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- CHAVES, L. R. A. **Subjetividade política no Brasil**: um estudo com jovens universitários. 2007. 87 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.
- DÍAZ GOMES, A.; GONZÁLEZ REY, F. Subjetividad política y psicologías sociales críticas en Latinoamérica: ideas a dos voces. **Universitas Psychologica**, Bogotá, v. 11, n. 1, p. 325-338, 2012.
- FARIAS, T.; COSTA, P.; VIEIRA, A. É possível (e desejável) democratizar a barbárie? Contribuições marxistas à Psicologia política. **Revista Estudos de Políticas Públicas**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 127-146, 2022.
- GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GONZÁLEZ REY, F. **Sujeito e subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F.; MITJÁNS MARTINEZ, A. **Subjetividade**: teoria, epistemologia e método. Campinas: Alínea, 2017.

- KOCH, T.; RODRÍGUEZ-MANCILLA, M.; RAMIREZ, K. La articulación territorial como catalizador de subjetividades políticas: un estudio de caso con organizaciones sociales en Valparaíso, Chile. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 103, p. 31-48, 2023.
- KROSNICK, J. A.; MCGRAW, K. M. Psychological political science versus political psychology true to its name: a plea for balance. *In: Political Psychology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002.
- MEIRA, E. F. **Configurações subjetivas da participação política de militantes do movimento estudantil na Universidade Federal do Espírito Santo**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020.
- MEIRA, E. F. Implicações subjetivas da participação política de dirigentes do movimento estudantil. **Perspectivas Contemporâneas**: Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 42-63, 2019.
- MEIRA, E. F.; PALASSI, M. P.; SILVA, A. R. L. Configurações subjetivas da participação política de dirigentes do PSDB/ES. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 278-287, 2016.
- MONTERO, M. ¿Para qué psicología política? **Psicología Política**, [s. l.], v. 9, n. 18, p. 199-213, 2009.
- MORALES PALOMINO, M. C.; ÁVILA GALLEGOS, M. L.; ARIAS LONDOÑO, G. I. Subjetividades políticas y prácticas de resistencia de jóvenes de dos organizaciones juveniles de las ciudades de Ibagué y Bogotá. **Revista Aletheia**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 60-77, 2014.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- OLIVEIRA, M. C. S. L.; CAMILO, A. A. Participação política juvenil e constituição de gênero: uma questão para a psicologia do desenvolvimento. **Athenea Digital**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 95-115, 2014.

- PEREZ-VERDUZCO, G. Motivaciones racionales e irracionales de la participación política juvenil en Colima (México). **Revista de el Colegio de San Luis**, San Luis Potosí, v. 14, n. 25, p. 1-35, 2024.
- SANTOS, R. S. **Juventude que ousa lutar**: os sentidos subjetivos da participação política de jovens do MST no coletivo nacional de juventude. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.
- SILVEIRA, R. Z.; PALASSI, M. P. A vida na fazenda: sentidos subjetivos do servidor fazendário ante a participação no trabalho. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 192-223, 2011.
- STAERKLÉ, C. **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**. 2. ed. Amsterdã: Elsevier, 2015. v. 18.

Diversidade sexual e de gênero nas organizações: contribuições e possíveis articulações com a Psicologia Política

Henrique Araujo Aragusuku (USP/Cebrap) •

Fernanda Maria Munhoz Salgado (USJT)

Este capítulo³ propõe realizar uma articulação entre a Psicologia Política, a diversidade sexual e de gênero e os estudos organizacionais, a partir da revisão de trabalhos que analisam diferentes tipos de organização. Mais especificamente, discutimos como essa articulação pode ser concretizada em estudos que se debruçam sobre (1) as organizações políticas da sociedade, (2) as organizações do Estado e (3) as organizações do mercado. Buscando sintetizar as principais discussões presentes na literatura (em especial, brasileira), o texto

3 O presente artigo foi realizado com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), Brasil. Processo nº 2025/15588-0.

trabalha principalmente sobre as tendências e possibilidades para estudos futuros. Destaca-se também a escassez de pesquisas que trabalhem essas três dimensões de análise de forma aprofundada, indicando a necessidade da ampliação do diálogo entre esses campos para melhor compreender os processos de subjetivação, as relações de poder e as disputas políticas presentes nas organizações no tocante à questão da diversidade sexual e de gênero.

O que é Psicologia Política e as interfaces com a teoria organizacional

A Psicologia Política é um campo interdisciplinar que investiga a relação entre as dimensões psicológica e política dos fenômenos sociais, explorando como processos subjetivos e sociais influenciam comportamentos políticos e vice-versa. Enquanto campo de estudo, a Psicologia Política se concentra numa diversidade de fenômenos, tais como na análise da formação de identidade política, na investigação do papel das emoções nas decisões políticas, da influência das ideologias sobre as atitudes dos grupos e indivíduos, assim como as suas relações de poder (JOST; SIDANIUS, 2004; SANDOVAL; HUR; DANTAS, 2014; SILVA; CORRÊA, 2015).

No cenário latino-americano, autores como Alessandro Silva e Felipe Corrêa (2015) localizam a Psicologia Política “no interstício das disciplinaridades”, definindo-a como um campo interdisciplinar de produção de conhecimento. Os autores argumentam que a existência de um compromisso com os processos de mudança social é uma das principais características da área da Psicologia Política na América Latina. No Brasil, ela tem se consolidado como uma área de estudo que considera as modulações da subjetividade por fatores históricos, culturais e políticos, e não apenas por aspectos individuais ou intrafamiliares. Nesse sentido, a Psicologia Política brasileira propõe uma visão crítica que abarca a complexidade das

interações sociais e políticas na formação dos sujeitos (SALES; SALGADO; ARAGUSUKU, 2024; SANDOVAL; HUR; DANTAS, 2014; SILVA; CORRÊA, 2015).

No que concerne aos contextos organizacionais, a Psicologia Política pode nos auxiliar a compreender como as percepções e atitudes políticas se formam e se manifestam, impactando diretamente a dinâmica e a cultura das organizações. A partir da análise de fatores como crenças, valores e emoções influenciam o comportamento político dos indivíduos e grupos, a Psicologia Política apresenta reflexões importantes sobre como as pessoas percebem e reagem a eventos políticos, como formam suas identidades políticas e como essas identidades afetam suas relações sociais e decisões em diferentes tipos de organização – como sindicatos, partidos políticos e movimentos sociais (SANDOVAL; HUR; DANTAS, 2014). Desse modo, esse campo pode contribuir com a teoria organizacional ao oferecer *insights* sobre como as dinâmicas de poder e as relações políticas afetam a tomada de decisão, a liderança e a cultura organizacional.

As explorações sobre cultura e poder organizacional são alguns exemplos que podemos dar dessa interface entre as áreas. A cultura de uma organização pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados que orientam o comportamento dos seus membros. Em cenários onde há processos de fusão ou aquisição de organizações empresariais, por exemplo, a cultura organizacional pode ser afetada e se tornar um campo de disputa política, em que diferentes grupos disputam para impor seus valores e práticas (FLEURY; FISCHER, 1996; FREITAS, 1999). A Psicologia Política pode identificar como esses significados são construídos, contestados e transformados, especialmente em contextos de conflito ou mudança, auxiliando a compreender como o poder é legitimado e contestado dentro das organizações, implicando diretamente a gestão e a eficácia organizacional.

Outro exemplo, agora mais explícito, das interfaces entre Psicologia Política e teoria organizacional pode ser visto nos trabalhos

de Márcia Palassi. Com sua equipe de pesquisa, a autora vem aplicando o Modelo de Consciência Política, proposto por Salvador Sandoval enquanto um modelo psicopolítico (SALES; SALGADO; ARAGUSUKU, 2024), em trabalhos direcionados para o campo dos estudos organizacionais (e.g. BOASQUEVISQUE; PALASSI, 2024; OLIVEIRA; PALASSI; PAULA, 2021; PALASSI; MARTINELLI; PAULA, 2020). Tendo esses trabalhos como referência, considera-se que umas das principais contribuições da Psicologia Política para a teoria organizacional se encontraria na sua capacidade de análise de aspectos mais subjetivos das organizações, possibilitando a compreensão sobre por quais razões, do ponto de vista motivacional, e de que modo as pessoas se comportam politicamente em diferentes contextos organizacionais.

Psicologia Política, diversidade sexual e de gênero e organizações

Diversos estudos em Psicologia Política abordaram a questão da diversidade sexual e de gênero (ALMEIDA-SEGUNDO; VILANOVA; PIZZINATO, 2021; ARAGUSUKU, 2023; MACHADO, 2013; SILVA, 2008), analisando principalmente a dimensão subjetiva do ativismo LGBTI+ e as atitudes políticas vinculadas ao preconceito e à discriminação. Apesar de muitas dessas pesquisas tratarem direta ou indiretamente sobre contextos organizacionais, ainda existem poucas discussões mais explícitas sobre como a Psicologia Política pode contribuir para o estudo sistemático das organizações nessa temática (BOASQUEVISQUE; PALASSI; SILVA, 2023).

Uma possível abordagem envolve a análise sobre como valores políticos e crenças ideológicas influenciam o comportamento de indivíduos que constituem uma organização, impondo em muitos casos barreiras à efetivação de políticas de diversidade sexual e de gênero. A resistência ou adesão a essas políticas pode estar relacionada a fatores

como identidades coletivas, pertencimento grupal e percepções de justiça e eficácia política – questões já abordadas por pesquisas psicopolíticas (SALES; SALGADO; ARAGUSUKU, 2023). Como desenvolvido por Leôni Boasquevisque, Márcia Palassi e Alfredo Silva (2024), ao analisar a relação entre consciência política e direitos LGBTI+ no mundo do trabalho, tais fatores são fundamentais para a compreensão da disposição das pessoas a atuar coletivamente por transformações em suas próprias organizações e na sociedade de forma geral. Desse modo, a Psicologia Política pode contribuir para entender como discursos hegemônicos sobre gênero e sexualidade são reproduzidos, legitimados ou contestados no ambiente organizacional.

Tendo em vista tais questões, nos subtópicos a seguir, apresentamos uma breve discussão sobre as demandas por diversidade sexual e de gênero em três tipos de organização (políticas da sociedade, do Estado e do mercado), elencando possíveis interfaces com a Psicologia Política e suas contribuições teórico-metodológicas. O objetivo é trazer um panorama geral do campo, introduzindo elementos históricos e conceituais que possam fornecer subsídios para discussões futuras.

Diversidade sexual e de gênero nas organizações políticas da sociedade

Nas últimas três décadas, a diversidade sexual e de gênero se tornou uma temática relevante para inúmeras organizações da sociedade civil no Brasil (como organizações não governamentais, associações acadêmicas, partidos políticos, fundações, etc.), que passaram a incorporá-la em seus programas, projetos e conjunto geral de ações (FACCHINI, 2005; GREEN *et al.*, 2018; PEREIRA, 2022; SILVA, 2008). Desse modo, essa temática se consolidou como um tópico do campo dos direitos humanos, relacionado mais precisamente à promoção de cidadania e direitos para a comunidade LGBTI+. As políticas de diversidade se fundamentam na concepção de que essa

comunidade é historicamente discriminada com base em normas sociais repressoras à multiplicidade de orientações e identidades inerentes à sexualidade humana.

O processo de difusão social e política da diversidade sexual e de gênero se deu principalmente por meio do movimento LGBTI+ brasileiro (GREEN *et al.*, 2018; SILVA, 2008). Empenhado na luta contra a discriminação e por direitos sexuais, esse movimento se organizou politicamente durante o período da redemocratização, momento em que surgiram organizações como o Grupo Somos em São Paulo (1978), o Grupo Gay da Bahia em Salvador e o Triângulo Rosa no Rio de Janeiro (ambos de 1985). Já na década de 1990, ocorreu a fundação da primeira rede nacional de organizações LGBTI+, a ABGLT (1995), composta de início por mais de trinta grupos filiados. Naquele mesmo ano, surgiram também as primeiras Paradas do Orgulho, manifestações de rua organizadas pelo movimento, voltada à produção de visibilidade à causa, que se multiplicaram em todo o país nos anos seguintes (FACCHINI, 2005; SILVA, 2008).

Na entrada dos anos 2000, presenciou-se uma multiplicação de organizações e coletivos LGBTI+, que ganharam capilaridade para além dos grandes centros urbanos. Por exemplo, ao final dos anos 2000, a ABGLT já contava com quase duas centenas de organizações filiadas, dispersas em todo território nacional (PEREIRA, 2018). Isso transcorreu em meio a um processo de crescente institucionalização do movimento em organizações não governamentais (FACCHINI, 2005), formalizadas juridicamente de modo a facilitar a captação de recursos para projetos sociais financiados via parcerias com fundações internacionais, empresas e governos. Outra frente de atuação está vinculada ao diálogo com autoridades públicas (conhecida como estratégia de advocacy), visando incidir politicamente sobre o processo de tomada de decisão de governantes e parlamentares (PEREIRA, 2018). Por outro lado, alguns grupos mantiveram uma atuação menos institucionalizada, como no caso dos coletivos culturais e estudantis. Essa diversa rede de organizações do movimento, sejam institucionalizadas

ou não, possibilitou a difusão da temática da diversidade sexual e de gênero na sociedade brasileira, em especial no âmbito de suas instituições culturais e políticas (ARAGUSUKU, 2024).

Em nível psicopolítico, as organizações LGBTI+ atuaram como espaços de aprendizagem e socialização política, fortalecendo uma identidade coletiva vinculada à luta por direitos e cidadania de grupos discriminados por suas orientações sexuais e identidades de gênero não-hegemônicas. Por exemplo, Regina Facchini (2005), em seu estudo seminal sobre a história do movimento, demonstrou como tais organizações estavam permeadas por relações grupais e dinâmicas intersubjetivas. Isto é, elas não eram apenas espaços de reivindicação política estritamente objetiva, mas também lugares de encontro e sociabilidade, onde ocorriam também conflitos e disputas em relação a concepções, crenças e formas de autoidentificação. Em outro trabalho, a partir de uma abordagem expressamente psicopolítica, Alessandro Silva (2008) buscou enfatizar como a atuação do movimento nas Paradas do Orgulho está relacionada a formas particulares de manifestação coletiva da consciência política. Analisando essa questão por uma ótica transnacional (São Paulo, Lisboa e Madri), o autor destacou que, através do ativismo social, grupos LGBTI+ produziram uma consciência política vinculada à luta pelo direito ao espaço público em um mundo heteronormativo e pela universalização da cidadania.

No contexto brasileiro, ao longo desse processo de crescimento e espraiamento do movimento LGBTI+, outras organizações passaram a incorporar as demandas por combate à discriminação e promoção da cidadania sexual. Tais demandas foram assimiladas, em maior ou menor grau, por algumas organizações de outros movimentos dedicados às temáticas dos direitos humanos, da justiça social e do combate às discriminações – como os movimentos estudantil, negro e feminista. Posteriormente, ganharam também importância em organizações políticas mais tradicionais, como sindicatos, fundações e partidos políticos (GREEN *et al.*, 2018; PEREIRA, 2022). Foi

particularmente por meio de organizações políticas como os partidos que a temática da diversidade sexual e de gênero encontrou caminhos favoráveis para adentrar nas instituições governamentais.

Diversidade sexual e de gênero nas organizações do Estado

Ao final da década de 1980, momento de redemocratização do país, o movimento LGBTI+ passou a dialogar diretamente ou mesmo atuar por dentro de partidos políticos (PEREIRA, 2022). Essa aproximação com as organizações partidárias se tornou um importante meio de canalização de suas demandas para as instituições do Estado brasileiro visando a disputa das políticas públicas. Por exemplo, durante a Assembleia Constituinte, por meio da interlocução com parlamentares de esquerda, em especial do Partido dos Trabalhadores (PT), o movimento apresentou suas primeiras propostas legislativas voltadas ao combate à discriminação. Representando o Triângulo Rosa, em maio de 1987, João Mascarenhas discursou nas subcomissões da Constituinte defendendo a proibição da discriminação com base na “orientação homossexual” (ARAGUSUKU, 2024). A proposta não foi aprovada, porém tal campanha deu visibilidade à atuação do movimento, naquele momento emergente, pavimentando caminhos para a proposição de novas políticas nas décadas seguintes.

Durante a década de 1990, o diálogo com os partidos se aprofundaria, facilitando a inclusão da questão da diversidade sexual e de gênero na agenda de governos em diferentes níveis da federação. Na virada da década, em nível subnacional, duas iniciativas de políticas para a população LGBTI+ seriam implementadas. Em 1999, no âmbito da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, foi criado o Disque de Defesa Homossexual e um Centro de Referência de combate à discriminação. Posteriormente, em 2002, uma iniciativa similar, porém mais voltada à promoção da cidadania,

foi implementada na cidade de Campinas – aprovada por meio da experiência de Orçamento Participativo fomentada pela nova gestão petista. Ambas iniciativas pioneiras foram protagonizadas (da formulação à implementação) por organizações LGBTI+ que passaram a dialogar com lideranças partidárias e governos, buscando a efetivação de novas políticas públicas (RAMOS; CARRARA, 2006; ZANOLI; FACCHINI, 2012; ZANOLI, 2019).

Analisando o caso de Campinas, em uma perspectiva antropológica, Vinícius Zanoli (2019) deu ênfase às trajetórias de vida das pessoas envolvidas na gestão do Centro de Referência. Por meio de discussões que podem ser lidas através de uma lente psicopolítica, o autor demonstrou como a dimensão política da subjetividade tem impactos significativos no campo organizacional do Estado. No caso específico do Centro de Referência de Campinas, houve um processo de constantes ressignificações e negociações das identidades e dos papéis desempenhados por ativistas LGBTI+ e gestores/as atuantes diretamente na gestão dessa política. Para além de explicitar as fronteiras difusas entre Estado e sociedade, ou entre governos e movimentos sociais, como já bem trabalhado pela literatura sobre ativismo institucional (PEREIRA, 2018; 2020; ZANOLI, 2019), elucidou-se também a importância de elementos micro e intersubjetivos da administração pública, que é permeada por biografias pessoais, expectativas culturais, identidades, relações intergrupais, emoções, etc.

Outra arena substantiva para se pensar sobre a inserção da temática da diversidade sexual e de gênero nas organizações do Estado é o governo federal. A institucionalização das demandas do movimento LGBTI+ em nível federal avançou significativamente nos anos 2000 (ARAGUSUKU, 2024; MACHADO, 2013; PEREIRA, 2018; SILVA, 2008), particularmente com a apresentação do Programa Brasil Sem Homofobia (2004), a realização da 1ª Conferência Nacional GLBT (2008), a publicação do Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de LGBT (2009), a criação da Coordenação Geral de Promoção de Direitos de LGBT (2009), e do Conselho Nacional

LGBT (2010). Tais iniciativas culminaram na consolidação do chamado “tripé da cidadania”, composto por um plano (de caráter orientador), um conselho (responsável pela interlocução entre governo e sociedade) e uma coordenação (dedicada à execução da política). Essa estrutura organizacional buscou dar estabilidade e legitimidade à agenda LGBTI+ no Estado brasileiro, criando mecanismos de articulação entre burocracia estatal e ativistas, o que fortaleceu redes de cooperação, mas também impôs desafios ao movimento.

A inserção de ativistas nas organizações do Estado trouxe impactos psicopolíticos relevantes, como analisado por Frederico Machado (2013). Na sua concepção, a dinâmica institucional estimulou a adoção de discursos mais tecnicistas e estratégias de negociação via neutralização dos conflitos, reduzindo o potencial contestador do movimento e restringindo sua atuação a um nicho identitário no campo dos direitos humanos. Desse modo, o trânsito entre ativismo e gestão pública gerou tensões entre as demandas por reconhecimento e as limitações impostas pelas estruturas organizacionais mais amplas do Estado brasileiro (MACHADO, 2013). O engajamento dentro do Estado exigiu dos ativistas uma reconfiguração de suas identidades e modos de ação, passando a operar em um espaço que exige racionalidade burocrática, previsibilidade e múltiplas negociações. Esse processo impactou suas formas de mobilização e as relações intergrupais, tornando a institucionalização um fenômeno não apenas organizacional, mas também psicopolítico. Assim, a presença da diversidade sexual e de gênero na burocracia pública não pode ser entendida apenas como um processo técnico-político, mas como um campo de disputas simbólicas e subjetivas, que redefine tanto as instituições quanto os sujeitos que nelas atuam.

Diversidade sexual e de gênero nas organizações do mercado

A diversidade sexual e de gênero nas organizações do mercado no Brasil é um tema contemporâneo que reflete as mudanças sociais, culturais e políticas em curso no país. No entanto, o tema tem sido tratado de forma superficial, especialmente no que diz respeito a sua articulação com a Psicologia Política. Em comparação com outros países, o Brasil ainda enfrenta desafios significativos na implementação e aplicabilidade de políticas de diversidade nas organizações, sobretudo devido à permanência de uma cultura organizacional discriminatória no mundo do trabalho (BOASQUEVISQUE, PALASSI, SILVA, 2023; GONÇALVES *et al.*, 2016). Ainda assim, impulsionado pelas lutas protagonizadas por movimentos sociais, há um crescente reconhecimento da importância de abordar essa questão.

Como apontado na literatura, no tocante à discussão sobre diversidade mais amplamente, a presença de mulheres em cargos de liderança nas empresas brasileiras tem mostrado um impacto positivo no desempenho social corporativo. Estudos indicam que a diversidade de gênero nos conselhos de administração está associada a um melhor desempenho em responsabilidade social corporativa (RSC) (PINHEIRO *et al.*, 2023). Além disso, a diversidade de gênero pode melhorar a eficácia da governança corporativa, aumentando a independência nas decisões e o monitoramento dos gestores (DANI *et al.*, 2019; FERNANDES; MACHADO, 2023). Porém, a participação feminina em posições de liderança ainda é limitada. Em 2011, apenas 5,4% dos cargos nos conselhos das empresas mais líquidas do Brasil eram ocupados por mulheres (LAZZARETTI *et al.*, 2013). Quando se intersecciona os debates de gênero e raça, observa-se que mulheres negras enfrentam uma dupla discriminação no mercado de trabalho brasileiro. Desse modo, destaca-se a importância de políticas antirracistas e antissexistas para combater a discriminação e promover a igualdade de oportunidades. Apesar de algumas empresas implementarem ações

afirmativas, a maioria ainda não desenvolve políticas abrangentes para lidar com essas disparidades (ABREU, 2017).

Já nos debates sobre diversidade sexual e identidade de gênero, observa-se que tais temáticas ainda são tímidas e emergentes no Brasil. A presença de indivíduos transgêneros e não-binários representa cerca de 2% da população adulta do país (SPIZZIRRI *et al.*, 2021), o que destaca a necessidade urgente de políticas públicas que atendam a essa população, sobretudo em relação a inserção no mercado de trabalho. Ademais, a discriminação contra as pessoas LGBTI+ é um padrão cultural ainda significativo no Brasil, afetando a inclusão e a aceitação desse grupo social nas empresas. No âmbito do conhecimento psicológico, ferramentas como a Escala de Preconceito Contra a Diversidade Sexual e de Gênero têm sido desenvolvidas para avaliar e combater esse preconceito, mostrando-se válidas e confiáveis no contexto brasileiro (COSTA *et al.*, 2016), algo que pode facilitar novos estudos psicopolíticos acerca da influência dos valores sociais de determinadas populações na construção ou obstrução de política de promoção de diversidade sexual e de gênero (ALMEIDA-SEGUNDO *et al.*, 2021).

Neste sentido, entende-se que a diversidade de gênero e sexual pode transformar a cultura organizacional (BOASQUEVISQUE; PALASSI; SILVA, 2023), promovendo um ambiente mais inclusivo para as pessoas que não se enquadram nos padrões heteronormativos e trans-excludentes. Como demonstrado nos estudos sobre diversidade de gênero, organizações que valorizam a diversidade tendem a ser mais adaptáveis e a ter uma força de trabalho mais engajada. A presença de uma massa crítica de mulheres em conselhos, por exemplo, pode proporcionar um equilíbrio efetivo, considerando a diversidade de experiências e perspectivas (PINHEIRO *et al.*, 2023). Neste sentido, a inclusão de pessoas LGBTI+ nas empresas pode ser um mecanismo importante de diversificação dos processos de tomada de decisão e da cultura organizacional de uma determinada empresa, facilitando a sua reestruturação em meio a um cenário de mudanças culturais.

Por fim, embora haja alguns avanços no que concerne às políticas de diversidade nas empresas em níveis mais estratégicos, ainda existem barreiras significativas a serem superadas, especialmente relacionadas à aceitação das pessoas trans. A promoção de políticas inclusivas e a conscientização sobre os benefícios da diversidade são passos essenciais para criar ambientes de trabalho mais equitativos e produtivos, convocando as empresas a colaborar diretamente com os desafios de inclusão e, conjuntamente, enriquecendo a cultura organizacional, tornando as empresas mais resilientes e capazes de inovar.

Desafios, retrocessos e ofensivas contra a diversidade sexual e de gênero nas organizações

O início de 2025 tem sido marcado por uma série de ofensivas institucionais contra as agendas de diversidade sexual e de gênero, especialmente em contextos organizacionais. Nos Estados Unidos, no segundo mandato de Donald Trump, iniciou-se com a implementação de ordens executivas (similares aos decretos presidenciais, no ordenamento jurídico brasileiro) que representaram significativos retrocessos em termos de reconhecimento e proteção das pessoas LGBTI+. Tais ações governamentais são amparadas por coalizões internacionais de extrema-direita, sobretudo vinculadas a partidos populistas e autoritários, que buscam eliminar a diversidade sexual e de gênero da agenda pública (ARAGUSUKU, 2024; CORRÊA, 2020; KUHAR; PATERNOTTE, 2017), proibindo a implementação de políticas nesse âmbito seja em organizações públicas ou privadas – como visto em muitas das ações do novo governo americano.

A Ordem Executiva 14168, intitulada “Defendendo as Mulheres do Extremismo da Ideologia de Gênero e Restaurando a Verdade Biológica ao Governo Federal”, estabelece uma definição biologicista e binária de gênero, desconsiderando identidades trans e não-binárias em políticas públicas, documentos e práticas institucionais.

Entre os efeitos imediatos, destacam-se a remoção de conteúdos voltados à população LGBTI+ de sites governamentais. Medidas adicionais intensificaram a ofensiva no campo educacional e da saúde. A Ordem Executiva 14190 proibiu o ensino de conteúdos sobre “ideologia de gênero” e teoria crítica da raça em escolas de educação básica, classificando esses temas como “antiamericanos” e “subversivos”. Já a Ordem Executiva 14187 vetou o uso de fundos federais para cuidados de afirmação de gênero para menores de 19 anos, resultando na suspensão de serviços como terapias hormonais e cirurgias em diversas instituições de saúde – ainda que decisões judiciais posteriores tenham bloqueado parte da execução da medida.

Essas ações têm provocado efeitos significativos nas dinâmicas organizacionais em todo o mundo. Empresas com contratos com o governo americano passaram a rever ou eliminar programas de inclusão em diversidade sexual de gênero, temendo sanções ou perda de financiamento – uma ameaça expressa pelo governo Trump em diversos momentos. Relatos indicam demissões de profissionais envolvidos em iniciativas de diversidade, censura de materiais institucionais e o desmonte de redes de apoio a pessoas LGBTI+ dentro de organizações. Tais políticas conservadoras, que buscam retroagir direitos e restringir o acesso à cidadania para uma parte da população, se tornam modelos que podem ser aplicados por governos em todo mundo, como poderia ocorrer no Brasil no caso de um segundo governo Bolsonaro ou novo governo alinhado às premissas ideológicas do bolsonarismo.

Sob a lente da Psicologia Política, tais ofensivas podem ser compreendidas como parte de um processo de disputa política, em que atores conservadores e opositores à diversidade sexual e de gênero, por meio da ocupação da burocracia estatal, atuam na constituição de subjetividades e na delimitação das vivências e identidades sexuais consideradas legítimas para o espaço público. Ao mesmo tempo, observa-se uma crescente disputa no campo organizacional sobre quais valores devem orientar a cultura das organizações: inclusão e

reconhecimento da diversidade, ou a reatualização de normas excludentes, sobretudo no âmbito da sexualidade, ancoradas em projetos políticos conservadores.

Considerações finais

As reflexões aqui apresentadas evidenciam a potência de uma abordagem que articule a Psicologia Política, os estudos de diversidade sexual e de gênero e a teoria organizacional para compreender as disputas em torno das normas de reconhecimento e pertencimento nos espaços organizacionais. Ao considerar as organizações políticas da sociedade, do Estado e do mercado como arenas centrais na produção e regulação das subjetividades, torna-se possível observar como dinâmicas de poder, os aspectos intersubjetivos e as ideologias políticas se entrelaçam nos processos de inclusão, exclusão e resistência de corpos e identidades sexuais dissidentes. O histórico de discriminação contra a população LGBTI+ e as recentes ofensivas de grupos de extrema-direita, demonstram a relevância de análises que não se limitem à lógica burocrática ou estritamente técnica, mas que levem em conta a discussão sobre valores sociais e os conflitos políticos que atravessam as organizações.

Apesar disso, ainda são escassos os estudos que conectam explicitamente a Psicologia Política aos estudos organizacionais, especialmente em diálogo com os debates sobre diversidade sexual e de gênero. Essa lacuna teórica e empírica representa uma oportunidade promissora para o aprofundamento de investigações interdisciplinares que problematizem os modos pelos quais o poder opera nas práticas organizacionais cotidianas. Ao enfatizar esse campo de diálogo acadêmico, este trabalho busca contribuir para ampliar o escopo analítico tanto da Psicologia Política quanto dos estudos organizacionais, fortalecendo perspectivas críticas que enfrentem a crescente

regressão de direitos em múltiplos contextos, em especial os retrocessos no campo da diversidade sexual e de gênero.

Referências

- ABREU, T. C. A. **Diversidade no mercado de trabalho**: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações. 2017. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.
- ALMEIDA-SEGUNDO, D. S.; VILANOVA, F.; PIZZINATO, A. Diversidade sexual e de gênero: abordagens em Psicologia Política. In: RAMOS, M. M.; CERQUEIRA-SANTOS, E. (org.). **Psicologia e sexualidade**: diversidade sexual. Belo Horizonte: Dialética, 2021. p. 65-91.
- ARAGUSUKU, H. A. Diversidad sexual y de género. In: PARISÍ, E. R.; HUR, D. H.; LACERDA JR., F. (org.). **Diccionario de psicología política latinoamericana**. San Luis: Nueva Editorial Universitaria, 2023. p. 219-226.
- ARAGUSUKU, H. A. **“É como um elefante numa loja de cristais”**: mundos, narrativas e mobilizações contra o gênero no Brasil. 2024. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.
- BOASQUEVISQUE, L. M.; PALASSI, M. P.; SILVA, A. R. L. da. Consciência política e participação na defesa de direitos LGBTQ+ no trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 30, n. 107, p. 567-602, 2023.
- CORRÊA, S. (org.). **Anti-gender politics in Latin America**: country case studies summaries. Rio de Janeiro: ABIA, 2020.
- COSTA, A. B.; MACHADO, W. L.; BANDEIRA, D. R.; NARDI, H. C. Validation study of the revised version of the scale of prejudice against sexual and gender diversity in Brazil. **Journal of Homosexuality**, [s. l.], v. 63, n. 11, p. 1446-1463, 2016.

- DANI, A. C.; PICOLO, J. D.; KLANN, R. C. Gender influence, social responsibility and governance in performance. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 154-177, 2019.
- FACCHINI, R. **Sopa de letrinhas**: movimento homossexual e produção de identidades coletivas nos anos 90. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.
- FERNANDES, C. A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de Administração, diversidade de gênero e monitoramento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 3, p. 1-23, 2023.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 35, n. 1, p. 95-111, 2016.
- GREEN, J. N.; QUINALHA, R.; CAETANO, M.; FERNANDES, M. (org.). **História do movimento LGBT no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2018.
- JOST, J. T.; SIDANIUS, J. (org.). **Political psychology**. New York: Taylor & Francis, 2004.
- KUHAR, R.; PATERNOTTE, D. (org.). **Anti-gender campaigns in Europe**: mobilizing against equality. New York: Rowman & Littlefield, 2017.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.
- MACHADO, F. V. **Do estatal à política**: uma análise psicopolítica das relações entre o Estado e os movimentos de juventude e LGBT no Brasil (2003-2010). 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

- OLIVEIRA, E. S.; PALASSI, M. P.; PAULA, A. P. P. Consciência política e predisposição à participação dos trabalhadores de uma empresa de saneamento em ações coletivas contra a privatização no Sudeste do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 70-82, 2021.
- PALASSI, M. P.; MARTINELLI, R. G. O.; PAULA, A. P. P. Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do Movimento Empresa Júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2020.
- PEREIRA, C. F. **Movimento LGBTI+ e partidos políticos**: a institucionalização partidária da diversidade sexual e de gênero no Brasil. 2022. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.
- PEREIRA, M. M. Ativismo institucional no poder legislativo: confrontos políticos, assessores ativistas e frentes parlamentares. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n. 31, p. 301-338, 2020.
- PEREIRA, M. M. **Um confronto político no presidencialismo de coalizão**: os resultados do confronto entre o movimento LGBT e o movimento cristão pró-vida e pró-família (2003-2014). 2018. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- PINHEIRO, A. *et al.* From zero to hero: effect of gender diversity on corporate social performance in Brazil. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 45, n. 5, p. 984-998, 2023.
- RAMOS, S.; CARRARA, S. A constituição da problemática da violência contra homossexuais: a articulação entre ativismo e academia na elaboração de políticas públicas. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 185-205, 2006.
- SALES, A. L. L. F.; SALGADO, F. M. M.; ARAGUSUKU, H. A. Consciência política em análise: 20 anos de uso de um modelo

- psicopolítico. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 24, p. 1-21, 2024.
- SANDOVAL, S. A. M.; HUR, D. U.; DANTAS, B. S. A. (org.). **Psicologia política**: temas atuais de investigação. Campinas: Alínea, 2014.
- SILVA, A. S. **Luta, resistência e cidadania**: uma análise psicopolítica dos movimentos e paradas do orgulho LGBT. Curitiba: Juruá, 2008.
- SILVA, A. S.; CORRÊA, F. (org.). **No interstício das disciplinariades**: a psicologia política. Curitiba: Prismas, 2015.
- SPIZZIRRI, G. *et al.* Proportion of people identified as transgender and non-binary gender in Brazil. **Scientific Reports**, [s. l.], v. 11, n. 2240, 2021.
- ZANOLI, V. “Mais ativista do que gestora”: ativismo institucional no campo do movimento LGBT em Campinas. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 495-517, 2019.
- ZANOLI, V.; FACCHINI, R. Conexões, atores, políticas sexuais e cidade: uma reflexão a partir da trajetória do grupo Identidade de Campinas/SP. **Ponto Urbe**, São Paulo, v. 10, p. 1-19, 2012.

Cultura sanitária e participação popular no SUS: uma experiência com as pré-conferências de saúde

Guilherme Augusto Souza Prado (UFDPAr) •

Flávio Furtado de Farias (UFDPAr)

O presente trabalho visa refletir acerca de impasses experienciados no âmbito da realização das pré-conferências municipais de saúde na cidade de Parnaíba, litoral do Piauí, em 2024 e 2025. Parnaíba é a segunda maior cidade do estado, com mais de 160 mil habitantes, de acordo com o último Censo Demográfico, uma estimativa de 169.552 moradores em 2024, segundo dados do IBGE (2024), sendo a 184ª posição no ranking populacional nacional. Os dados do IBGE confirmam a cidade em expansão um como polo em sua região geográfica, com desafios e oportunidades em infraestrutura, educação e geração de emprego. Com sua rica cultura e potencial turístico, Parnaíba continua a atrair investimentos e novos moradores, embora seja dominada politicamente por famílias aristocráticas – ou seus

correligionários e aliados, históricos ou circunstanciais –, cujos laços com a gestão da cidade remontam ao século XIX (PRADO, 2022).

A gestão municipal convenientemente negligencia as conferências de saúde, não as realizando mais que de maneira meramente formal ou sob pressão externa. Na última data para a conferência municipal de saúde, ainda sob o impacto da pandemia de covid-19, houve uma reunião onde não se fez outra coisa que não ler o plano municipal de saúde determinado pela prefeitura, sem debate ou negociação a respeito dos pontos que seriam levados para as demais conferências por delegados subservientes ao poder municipal. Quadro revertido com uma articulação dos movimentos sociais com a universidade federal local, quando foi organizada pelo menos a etapa municipal, com uma parcela de novos delegados eleitos, mais ligados às questões da saúde no município.

As conferências municipais de saúde desempenham um papel central no fortalecimento da gestão participativa do Sistema Único de Saúde (SUS). Regulamentadas pela Lei n.º 8.142/1990, elas constituem espaços de ampla deliberação democrática, nos quais usuários, trabalhadores da saúde, gestores e prestadores se reúnem para avaliar o desempenho do sistema e propor diretrizes para o planejamento das políticas públicas de saúde em cada município (BRASIL, 1990). Realizadas a cada quatro anos, as conferências integram o ciclo de planejamento da saúde, influenciando instrumentos essenciais como o Plano Municipal de Saúde, o Plano Plurianual (PPA) e a Programação Anual de Saúde (PAS). Além disso, as conferências asseguram o controle social, pilar fundamental do SUS, fortalecendo a transparência e a corresponsabilidade entre governo e sociedade (BRASIL, 2021).

Já as pré-conferências de saúde são eventos preparatórios realizados antes da conferência municipal e têm como objetivo ampliar a participação das comunidades locais, favorecendo com que diferentes realidades e necessidades locais sejam devidamente representadas. Esses encontros são promovidos em bairros, comunidades e localidades específicas, garantindo a descentralização do debate. No decorrer

das pré-conferências, os participantes discutem os temas e eixos prioritários definidos pelo Conselho Municipal de Saúde (CMS) e contribuem com propostas que refletem as necessidades do território e elegem os delegados que representarão a comunidade na Conferência Municipal (BRASIL, 2021). As metodologias utilizadas nas pré-conferências incluem rodas de conversa, apresentações temáticas e a elaboração de propostas. A aposta em dinâmicas participativas é de suma importância para que as prioridades locais sejam sistematizadas e incorporadas às diretrizes gerais da conferência principal.

Espera-se que, a partir das discussões locais, se construa uma base sólida para os debates na conferência municipal, conferindo maior capilaridade e legitimidade às deliberações finais. Além disso, essas reuniões oferecem aos cidadãos um espaço de formação política e cidadã, promovendo o entendimento sobre os direitos de saúde e os desafios enfrentados pelo SUS e pelas redes intersetoriais (BRASIL, 2021).

Portanto, as conferências e as pré-conferências de saúde são espaços fundamentais que salvaguardam a participação popular e o controle social na gestão do SUS que visa fomentar e fortalecer o diálogo, não raro tenso e conflituoso, entre a população, os profissionais de saúde e os gestores públicos (BRASIL, 2021).

As pré-conferências municipais de saúde foram realizadas mediante um trabalho árduo do Conselho Municipal de Saúde de Parnaíba, à despeito das dificuldades de articulação e divulgação o que se desdobrou no esvaziamento de algumas das reuniões e na necessidade de marcar novos encontros. Vale destacar também que não se fizeram presentes quase nenhum profissional e nenhum gestor da saúde nas reuniões, o que dificulta ainda mais a efetividade dos processos propostos.

Pretendemos expor e analisar alguns dos desafios que experienciamos nas pré-conferências como impasses e questões relativas à cultura sanitária. Entendemos “cultura, como conceito ou como dimensão do processo social, é uma construção coletiva, histórica

e localizada da vida humana. Portanto, toda definição ou fenômeno da cultura deve ser referido à realidade do processo social concreto na qual aparece” (PRADO, FÉLIX-SILVA, 2023, p. 99). Portanto, tomada dinamicamente em relação ao campo de forças que a atravessa, a cultura sanitária refere-se ao conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e valores que pessoas ou grupos em uma sociedade adotam no trato com as amplas questões e processos que envolvem as dinâmicas de saúde e adoecimento individuais e coletivos (HENRIQUES; MOURA; SOUZA, 2024; MARANHÃO et al. 2014).

Em linhas gerais, a cultura sanitária é um campo em disputa entre dois polos. Uma cultura sanitária mais hegemônica, pautada pelos modelos biomédicos, verticais e autoritários, de compreensão e organização do trabalho e do cuidado em saúde, que têm como base o modelo flexneriano calcado na primazia das especialidades, no controle da vida, na prescrição de comportamentos e de medicamentos sem diálogo ou compromisso com a contratualidade, a autonomia ou a capacidade de negociação (KINOSHITA, 2001).

Krenak (2022) chama de cultura sanitaria o imperativo próprio à monocultura capitalística de purificação calcado no saneamento e na urbanização e o opõe a floresta (um conceito crítico à ideia de cidadania e que visa expandi-la aos não-humanos) e ao que o quilombola Nêgo Bispo dos Santos (2023) chama de confluências, evocando a imagem dos rios como procedimento da experiência, o fazer da vida.

Em contraponto, temos culturas sanitárias contra-hegemônicas, nas quais o aprimoramento do campo da saúde, embora distinguível, é inseparável da democratização da sociedade (PRADO, 2011). Essas linhas e culturas sanitárias contra-hegemônicas têm se desenhado no movimento das Reformas Sanitária e Psiquiátrica brasileira, e têm como materialização concreta práticas e pesquisas que se articulam transdisciplinarmente em áreas diversas como educação popular em saúde, participação comunitária e valorização de saberes locais, na própria Estratégia Saúde da Família, nos Fóruns

Sociais, os movimentos e propostas para promover saúde de forma integral e intersetorial, entre outras experimentações e devires do campo da saúde.

Na linha da democratização, uma cultura sanitária contra-hegemonica busca transcender as visões estritamente biomédicas tradicionais (que reduz saúde à ausência de doença) a partir da compreensão que a saúde se configura como um processo social, político e cultural que integra saberes científicos e populares, questões socioculturais e político-econômicas incontornáveis. A teia dispersa das culturas sanitárias contra-hegemônicas emerge da articulação entre políticas públicas, práticas democráticas, confronto, tensão e confluências de práticas e saberes entre culturas sanitárias (as institucionalizadas nos lugares de saber-poder hegemônicos e as populares) e tecnologias de vigilância, monitoramento de riscos e promoção da vida (HENRIQUES; MOURA; SOUZA, 2024; MARANHÃO *et al.* 2014).

Nesta esteira, o documento base para gestores e trabalhadores do SUS da Política Nacional de Humanização toma que é imprescindível “superar o entendimento de saúde como ausência de doença (cultura sanitária biomédica), para a ampliação e o fortalecimento da concepção de saúde como produção social, econômica e cultural” (BRASIL, 2008, p. 5). Posto isso, podemos compreender que a cultura sanitária se expressa na disputa de sentido entre diferentes concepções de saúde (como estado ou como configuração de processos biológicos, sociais, políticos e culturais) e política (processos democráticos de gestão partilhada ou sujeição hierárquica).

Participação popular e os desafios da mobilização

Um dos problemas mais visíveis das pré-conferências foi a baixa adesão da população. Nos bairros Nova Parnaíba (06/11/2024), Ceará (07/11/2024) e Nossa Senhora de Fátima (13/11/2024) não houve nenhum participante da comunidade presente, e no Bairro Pindorama

(23/10/2024), apenas um. No São Benedito (30/10/2024), tampouco, mas a reunião foi realizada com alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA) que havia na escola do bairro no horário marcado, o que se mostrou uma estratégia bastante perspicaz, à qual retomaremos mais adiante. No bairro Frei Higino (24/10/2024) houve 7 participantes e no Reis Veloso (31/10/2024), 12 participantes.

Em outros territórios, diferentes estratégias também revelaram a tensão entre ausência institucional e potência popular. No bairro Primavera, apesar do esforço articulado da comissão do CMS com a escola e a Unidade Básica de Saúde (UBS) local, onde diretora da escola e os profissionais de saúde foram acionados e sensibilizados previamente, a mobilização não alcançou a adesão esperada, evidenciando a fragilidade dos vínculos comunitários diante do silêncio institucional, o que nos parece, pelo menos em parte, justificado pelo histórico de frustração e descrença nos mecanismos de participação, embora o que nos apreça determinante seja a ausência estratégica, que mais que silêncio nos parece um ato deliberado de negligência, por parte do poder público.

Em contraste, o bairro São Pedro (chamado de Cacimbão) protagonizou uma das experiências mais intensas, com mobilização espontânea dos moradores, que procuraram ativamente a comissão organizadora, solicitaram que a reunião ocorresse em seu território e indicaram a igreja local como espaço de confiança. No dia do encontro, o espaço ficou repleto – com presença expressiva de idosos e jovens – e o debate teve ampla participação, com falas contundentes sobre abandono, precarização e cidadania negada. A saúde foi denunciada como “moeda de troca” eleitoral, e o sentimento de esquecimento apareceu não como queixa isolada, mas como crítica coletiva articulada aos problemas do território. Essa mobilização revelou o que podemos nomear como interstício político-eleitoral: o tempo de esquecimento entre eleições, no qual o poder público se ausenta, mas a comunidade se reafirma como sujeito político, reinventando

sua ação participativa e reivindicando a política como processo contínuo, não restrito aos ciclos eleitorais.

As denúncias sobre a ausência de serviços entre eleições evidenciaram o que poderíamos chamar de *interstício político-eleitoral*: o tempo de esquecimento pelo poder público, muito presente no momento eleitoral, em que, paradoxalmente, a comunidade se reafirma como sujeito político na resistência e reinvenção de sua ação política que faz reivindicar a política como processo contínuo.

No entanto, reivindicar a política como processo contínuo é importante no âmbito do *interstício político-eleitoral* e também frente à negligência deliberada do poder público com a não convocação da 9ª Conferência Municipal de Saúde de Parnaíba até o meio do ano de 2025, ainda que as pré-conferências tenham sido realizadas e delegados tenham sido eleitos. Este é talvez o episódio mais emblemático do processo que relatamos aqui, pois compromete o ordenamento jurídico e a efetivação do controle social e da participação popular na gestão e no orçamento municipal da saúde. A despeito disso, ele produz frustração, mas não paralisa. Os delegados eleitos mantiveram-se conectados em um grupo de WhatsApp criado para a conferência – e ali continuam compartilhando denúncias, organizando solidariedades e atuando como rede informal de vigilância popular. Pois o grupo de WhatsApp dos delegados eleitos permanece ativo mesmo sem convocação oficial para a conferência municipal. Eles seguem em atividades de vigilância e articulação política. Essa espécie de *espera ativa* acaba por ressignificar os tempos e espaços deixados pelo Estado, em um movimento que poderia esvaziar-los de ação política, de forma a subverter uma lógica hegemônica que insiste em resumir a política ao momento eleitoral e, por consequência, em reduzir a democracia ao voto.

A permanência desse grupo é ato simbólico e político de resistência, e evidencia que os processos de participação popular não se encerram nos eventos formais – eles se reinventam nos interstícios do abandono e da negligência pública. Afinal de contas, o clientelismo em

Parnaíba opera justamente pela captura do tempo político, reduzindo a cidadania a transações pontuais, a lógica dos “favores” em troca de anuência popular ou apoio eleitoral (PRADO, 2022).

Esse cenário pode ser atribuído a múltiplos fatores, o principal, o desinteresse e aparente boicote da gestão municipal, que não dispõe de apoio algum, como preza a Lei n.º 8.142/1990. Em decorrência disso, podemos compreender que a precariedade da divulgação, que não pôde contar com campanhas em rádios locais ou carros de som, como sugeriram participantes, e menos ainda com a colaboração do próprio poder e serviços públicos, foi delineada como a estratégia de guerrilha possível na ocasião. A isso, se soma o esvaziamento da esfera pública, como salientam as ciências sociais há décadas, (SENNET, 1993) que se atualiza no contexto local como pessoalização da política – que leva uma política clientelista e paternalista com traços locais específicos, como indicado em Prado (2022) – e na descrença da população na efetividade de tais espaços e dispositivos, expressa em falas como “a gente vem, fala, mas nada muda”. A omissão da gestão em garantir suporte técnico e institucional às pré-conferências e à conferência principal configura violação da Lei n.º 8.142/1990, que determina a responsabilidade do poder público na organização desses espaços de deliberação configura um ato que fere o ordenamento jurídico do SUS e compromete o direito à participação popular.

A omissão da gestão foi agravada pelo silêncio das mídias locais: nenhuma das 5 emissoras de rádio e TV divulgou as pré-conferências, mesmo com materiais enviados pela comissão organizadora. O silêncio midiático não pode ser lido como omissão neutra, é um gesto político que contribui para esvaziar o debate público e reforçar a lógica de que a política de saúde pertence aos gabinetes, e não à população e aos territórios. No mais, esse apagamento midiático – sintoma da convivência entre oligarquias e o esvaziamento da esfera pública e do controle social, especificamente – reforçou a dependência de estratégias e espaços alternativos, como o uso de redes pessoais, escolas

e igrejas, como territórios de circulação da fala e fortalecimento da participação popular.

A ausência de gestores e profissionais de saúde nas reuniões, em uma primeira análise, limita o potencial capilarizado multidimensional e deliberativo das pré-conferências. No entanto, em alguns casos, como relatado no bairro Mendonça Clark, conselheiros de saúde alinhados ao governo municipal chegaram a boicotar ativamente a organização das pré-conferências, intimidando agentes comunitários que tentavam mobilizar a população. Esse contexto revela uma cultura política autoritária, na qual os mecanismos de participação são não tomados como instrumentos de gestão democrática. Eles são tidos, na melhor das hipóteses, como meras formalidades a serem realizadas de forma não-efetiva. No entanto, esses dispositivos têm sido alvo de forte aparelhagem política, tanto no sentido de servir apenas aos interesses da prefeitura, quanto na desmobilização da sua realização de fato, o que perpassa inúmeros fatores, como a descrença da população nas instâncias e meios coletivos de intervenção política, e tem sido recorrente no período das conferências, no início dos mandatos municipais.

A despeito disso tudo, houve situações em que, já mais preparados para os imprevistos, esvaziamentos e boicotes, as equipes das pré-conferências e o CMS apostaram em viradas de mesa. Como na atividade no bairro São Benedito (30/10/2024), em que mediante a ausência de participantes, a reunião foi realizada com alunos da EJA que havia na escola do bairro no horário marcado, o que se mostrou uma estratégia bastante perspicaz, pois se alcançou um público variado e implicado em processos de vulnerabilização que atravessavam sua vida concreta e que tangiam os problemas de gestão e assistência em saúde do território.

Outro momento marcante de resistência, foi o vivido na pré-conferência do Bairro Piauí, em que uma professora da escola Doutor João Silva Filho disponibilizou o horário da aula com os alunos da EJA para a atividade, na qual os alunos foram bem participativos,

demandando que os facilitadores da conferência fizessem uma lista para falas, por conta da quantidade de pessoas com interesse em falar. Essa experiência demonstrou o interesse dessa comunidade em participar dos projetos em sua área, o que evidenciou clara capacidade de reflexão crítica sobre suas condições de vida e saúde.

Ambas as experiências, dos bairros Piauí e São Benedito, demonstraram que os alunos da EJA, que se mostrou um espaço inter-setorial potente e estratégico de participação política, não podem ser reduzidos a uma espécie de *público substituto*, expressaram alta densidade política em suas falas, elaboraram críticas e demandas e exigiram organização para garantir a fala de todos. A interface entre saúde e educação, aqui, longe de ser apenas protocolar ou mera coincidência institucional, foi estratégica para fortalecer práticas comunitárias de escuta e mobilização política, indicando caminhos promissores para futuras práticas intersectoriais de escuta popular e organização coletiva.

De todo modo, tais experiências nos indicam que a cultura política é uma das dimensões da cultura sanitária, que não se resume, contudo a ela. Pois o autoritarismo centralizador no âmbito macropolítico tem como correlato a centralidade do hospital e da profissão médica (e de seus objetos passivos, doenças e pacientes) na micropolítica do cuidado em saúde (BRASIL, 2008; PRADO, 2011; PRADO; MOURA, 2024). A seguir, aprofundamos nossas problematizações em torno da interface tensa entre política e saúde.

Problemas estruturais no acesso aos serviços de saúde

De fato, tivemos problemas na realização de algumas das pré-conferências, mas a maioria aconteceu e nelas os participantes destacaram uma série de problemas crônicos no funcionamento da rede pública de saúde. A organização e efetividade da atenção foi amplamente criticada, pois há muitas Unidades Básicas de Saúde (UBS) que funcionam

apenas em um turno, obrigando os usuários a formarem filas desde a madrugada para conseguir atendimento, problema generalizado no município. No bairro Pindorama, uma moradora relatou que sequer conseguiu mostrar seus exames a um médico, pois os profissionais estavam em greve devido a salários atrasados.

A negligência e má disposição no atendimento médico foi outro ponto recorrente. No Mendonça Clark, os participantes denunciaram que os médicos tratam os usuários com descaso e “nem olham na cara”. A falta de medicamentos básicos e a dificuldade em marcar exames especializados completam um quadro de precarização que força a população a depender de *contatos* (sic) dentro da rede ou da gestão do município para conseguir algum tipo de assistência – geralmente os vereadores têm seus currais, aos quais *arranjam* serviços públicos que deveriam ser direitos de todos. Esses relatos evidenciam a persistência de um modelo estritamente biomédico que, em vez de promover o cuidado integral, reproduz relações autoritárias e excludentes, correlatas ao autoritarismo populista de direita (SILVA; RODRIGUES, 2021) que governa a cidade.

A partir de Prado e Moura (2024), podemos entender que no plano do cuidado, na micropolítica do ato de cuidar é atravessada por uma cultura sanitária tecnicista, ancorada na lógica da queixa-conduta. Essa redução produz a expectativa de que a resolução de um problema de saúde se dê via procedimentos especializados, desvalorizando abordagens relacionais e contextuais. Em outros termos, esse impasse se atualiza cotidianamente na frustração, uma instância imaginária, relativa à ideia de que se não tem especialista capaz de prescrever uma conduta ou procedimento imediatamente resolutivo ou inegavelmente aliviador no momento mais conveniente, o serviço não presta, não funciona. Franco e Merhy (2005) apontam que esta produção imaginária da demanda (termos deles) pressupõe o procedimento seria capaz de cuidar ou *resolver* (sic) sua vida, o que induz o usuário a demandar o procedimento e não o cuidado. A cultura sanitária hegemônica torna-se um obstáculo para as relações micropolíticas

entre usuário, equipe, rede e sistema de saúde, imprescindíveis para o próprio cuidado, no sentido mais amplo e eficaz.

Seu correlato macropolítico no plano do trabalho em saúde opera em torno do binômio carência-suprimento enquanto mediador do acesso à saúde. A expectativa de suprimento imediato gera a sensação permanente de carência. Em suma, a presença de médico, é vista como “agrado da prefeitura” ou ainda, mais degradado como concessão seletiva (PRADO, 2022), não como direito de todos. Desta forma, os serviços e a atenção em saúde se tornam moeda de troca política e não implica a população em uma posição de cidadania ativa, o que reforça vínculos clientelistas muito convenientes aos mandatários do poder público.

Segundo Franco e Merhy (2005), as relações micropolíticas entre usuário, equipe, rede e sistema de saúde acontecem por meio de fluxos comunicantes, carregados de tensões e simbolismos. A ideia de que ser atendido ou cuidado é receber um exame ou uma receita contribui para a fragilidade dos espaços de escuta e acolhimento uma vez que o descompasso entre as concepções de saúde e cuidado entre técnicos e usuários, componentes elementares de uma cultura sanitária, constitui um impasse para a eficácia das redes e do sistema de saúde. Nesse contexto, os conselhos de saúde e demais mecanismos de controle social também sofrem com a redução da cultura sanitária à sua face mais tecnicista hegemônica, pois experimentamos dificuldade em formular demandas qualificadas e coletivas em todas as pré-conferências. Afinal, o fortalecimento da vigilância popular em saúde depende de processos autoanalíticos que transformem a subjetividade de trabalhadores e usuários.

Interseccionalidades e a saúde dos grupos vulneráveis

Nas reuniões, tivemos uma apreensão concreta a respeito de como as desigualdades sociais aparecem como problemas no acesso aos serviços e na atenção à saúde. A população em situação de rua, por exemplo, é vítima de exclusão estrutural na medida em que é sistematicamente negligenciada pelas UBS, sendo, quando muito, encaminhada apenas para o pronto-socorro em situações de emergência. Tais situações de exclusão e racismo estrutural são irreduzíveis à compreensão na esfera dos indivíduos, pois seu caráter sistemático se expressa entranhado nas instituições, regulando quem merece ser cuidado e quem será silenciado, que tipo de sofrimento é (mais) legitimado e merece atenção ou não, etc. (CORADIN; OLIVEIRA; GUEVARA, 2024).

No bairro Campos, usuários relataram casos de racismo institucional, enquanto mães de crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA) enfrentavam obstáculos burocráticos para obter laudos, devido à exigência de avaliação por neuropediatras – especialidade escassa no município – e muitas deficiências nas redes de saúde, assistência social e educação para terem auxílio no cuidado e na formação cidadã de jovens autistas ou que estavam em investigação diagnóstica sobre autismo. “É a partir dessa visão [...] que aportamos contribuições para ampliação das práticas de vigilância popular em saúde, em direção ao bem viver” (CORADIN *et al.*, 2024, p. 3), uma vez que a vigilância popular se alicerça em práticas de escuta ativa e na construção coletiva do cuidado, desafiando a lógica tecnocráticas ou cientificistas que tendem a marginalizar e excluir os vulneráveis.

Por outro lado, a saúde mental apareceu como uma das áreas mais periféricas do município, onde a ausência, falha e negligência políticas são críticas. No bairro Frei Higino, os participantes discutiram o caso de uma pessoa com transtorno mental grave que vivia em situação de rua, sem qualquer acompanhamento da rede ou de

serviços especializados. A ausência de um CAPS Infantil na cidade deixa crianças e adolescentes desassistidos, sobrecarregando ainda mais as famílias. Esses relatos mostram como a rede de atenção psicossocial, conquista fundamental da Reforma Psiquiátrica, ainda não foi plenamente implementada no município.

Tais debates indicam como é imprescindível pautar uma atuação e práticas interseccionais na cidade, pois as situações narradas refletem um sistema de saúde que perpetua desigualdades através da produção e perpetuação da ineficiência, da exclusão, da marginalização e do silenciamento, seja através das barreiras para o acesso à assistência em saúde, das barganhas de esforço terapêutico ou mesmo da negligência deliberada. De acordo com Prado (2022) e Coradin, Oliveira e Guevara (2024) essas realidades não são exceções, são, antes, como expressões de um projeto de Brasil e de cidade que infelizmente tem dado muito certo, que privilegia alguns corpos em detrimento de outros. A vigilância popular em saúde aparece, assim, como proposta contra-hegemônica, que valoriza o saber local, a resistência e a construção coletiva do cuidado na interface produtiva entre cuidado e política (PRADO; MOURA, 2024). Pois se “a interseccionalidade [...] permite compreender as desigualdades e opressões conjugadas e inseparáveis” (CORADIN *et al.*, 2024, p. 2), as políticas públicas que a ignoram estão fadadas a reproduzir violências e aprofundar desigualdades.

Estratégias de resistência e caminhos possíveis

Apesar dos inúmeros desafios, as pré-conferências também revelaram potenciais caminhos para o fortalecimento do SUS em Parnaíba. A articulação entre o CMS, a universidade pública (UFDPar) e movimentos sociais permitiu que as pré-conferências fossem realizadas mesmo sem o apoio da gestão municipal e a contrapelo dela. No bairro Mendonça Clark, a parceria com a Oficina Esperanza,

uma organização não-governamental local, garantiu a participação de treze pessoas em um debate produtivo em torno de demandas e necessidades locais, mapeadas pela própria instituição e pela população da localidade.

No geral, as propostas apresentadas pela população apontavam para soluções concretas eficazes e exequíveis como a ampliação do horário de funcionamento das UBS, a criação de um laboratório público municipal, o fortalecimento dos CAPS com oficinas terapêuticas e a implementação de campanhas de divulgação mais efetivas. Essas sugestões refletem uma compreensão aguçada dos problemas locais e uma vontade política de transformação que contrasta com a inércia do poder público.

Propostas que já indicam modulações da cultura sanitária hegemônica, em que a saúde é irredutível à sua compreensão como ausência de doença, visto que é tida como uma construção coletiva, política e territorializada, enraizada em modos de vida, laços comunitários e pertencimento (CORADIN *et al.*, 2024). O que aponta para a necessidade de um sistema e rede de saúde mais saudável, no sentido em que compreende Canguilhem (2005) a saúde, como capacidade de produzir variações diante do meio, ou seja, resiliência, ressignificação multidimensional e recriação da vida frente às pressões e desafios do meio, do ambiente e do território em que a vida se tece e acontece.

Considerações finais

As pré-conferências de saúde em Parnaíba evidenciaram a tensão permanente entre duas concepções de cultura sanitária. De um lado, persiste um modelo hegemônico, marcado pelo autoritarismo tecnicista, pela fragmentação de ações e negligência das relações micropolíticas que compõem o cuidado e as práticas de saúde sendo caucionados pela macropolítica da gestão do trabalho em saúde. De outro, emergem práticas contra-hegemônicas, construídas em articulação com

movimentos sociais, organizações não-governamentais, coletivos circunstanciais e temporariamente organizados (como os coletivos agenciados com as EJA, as escolas e eventuais coletivos de bairros), professores e estudantes universitários, profissionais comprometidos e usuários do SUS que insistem em defender a cidadania como modo saudável de viver e a saúde como direito. Esse tipo de articulação “não tem os *vícios do paternalismo e do clientelismo* porque mobiliza o cidadão. E o faz no nível local, onde a participação sempre foi mais frágil, apesar de ser aí que ela é mais relevante para a vida da maioria das pessoas” (CARVALHO, 2002, p. 228).

Os casos do Cacimbão e Primavera ilustram que a efetividade do controle social depende menos da institucionalidade formal e mais da capacidade de ocupar espaços intersticiais – igrejas, escolas, redes digitais – onde a cultura sanitária democrática se reinventa. A persistência do grupo de WhatsApp dos delegados, mesmo com o adiamento da conferência, é emblemática: a participação popular não se dissolve diante do abandono do Estado, mas se transmuta em outras formas de vigilância ativa (FRANCO; MERHY, 2005).

Os impasses enfrentados – baixa adesão, boicote político, ausência de profissionais e da gestão, descrença da população, omissão midiática e fragilidade das redes de apoio – não são meramente conjunturais. Eles refletem uma cultura política e sanitária que se reverte em um projeto de cidade (e de saúde) que privilegia relações clientelistas em detrimento da gestão participativa, reduzindo a política a transações eleitorais e a saúde a mercadoria de barganha. E mais, o Parnaíba não é um caso de isolado, ali se espelham os desafios do SUS em um país marcado por desigualdades e autoritarismos.

Apesar das condições adversas, espaços como os das pré-conferências de saúde demonstraram seu potencial como instrumentos de controle social e participação popular, de denúncia política e formação cidadã. Seus resultados reforçam a necessidade de estratégias criativas para ampliar a participação popular, como o uso de espaços não-formais e a integração com outras políticas públicas. O caminho

é longo, mas a resistência dos poucos participantes – como a usuária que declarou “o sistema é ruim, mas salva vidas” – mostra que a luta por um SUS democrático e universal segue viva em Parnaíba.

Por fim, na interface entre a prática e as teorias e ideias expostas, fundamental ressaltar que uma cultura sanitária contra-hegemônica exige o engajamento ativo dos profissionais de saúde em uma dupla dimensão: como técnicos capazes de identificar necessidades e propor intervenções qualificadas para questões de saúde e como gerentes de processos coletivos comprometidos com os valores de equidade, democracia e justiça social, tal como ressalta Paim, (2006, p. 106), pois “o trabalho em saúde coletiva, além das dimensões técnica, econômica, política e ideológica, envolve um *componente ético essencial vinculado à emancipação*”. A emancipação e a transformação articulam clínica e política, as macroestruturas ao que se faz no cotidiano das unidades de saúde, nas relações de cuidado e nos espaços de gestão participativa, onde a práxis profissional pode tanto reproduzir hierarquias tradicionais quanto fomentar novas formas de fazer saúde. A experiência de Parnaíba demonstra que, mesmo em contextos adversos, a articulação entre movimentos populares, conselheiros comprometidos e profissionais engajados pode germinar alternativas concretas aos modelos e culturas políticas e de saúde hegemônicos, médico-centrados e autoritários – prova de que outro SUS, um SUS melhor é possível quando a luta por direitos se entrelaça com a construção cotidiana de práticas democráticas e solidárias.

Referências

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Manual de orientação para a realização de conferências de saúde:** etapas municipal, estadual e nacional – 2021. Brasília, DF: CNS, 2021. Disponível em: <https://susconecta.org.br>. Acesso em: 29 abr. 2025.

- BRASIL. **Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **HumanizaSUS**: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2008.
- CANGUILHEM, G. **Escritos sobre medicina**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- CARVALHO, J. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- CORADIN, C.; OLIVEIRA, S.; GUEVARA, M. Corpos-territórios e interseccionalidades: contribuições para uma vigilância popular em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 29, n. 7, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590>.
- FRANCO, T. B.; MERHY, E. E. Produção imaginária da demanda. In: PINHEIRO, R.; MATTOS, R. A. (org.). **Construção social da demanda**: direito à saúde, trabalho em equipe, participação e espaços públicos. Rio de Janeiro: IMS/UERJ; Cepesc; Abrasco, 2005.
- HENRIQUES, C. M. P.; MOURA, N. F. O.; SOUZA, P. B. Desafios e lições da pandemia de COVID-19 para a vigilância em saúde no Brasil: reflexões sobre tecnologias, modelos e organização do sistema. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, [s. l.], v. 27, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590>.
- IBGE. **Cidades@ Parnaíba-PI**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.
- KRENAK, A. **Futuro ancestral**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- MARANHÃO, T. *et al.* Espaços de saúde e cultura: experiência do Fórum Social Mundial às Tendas de Educação Popular em

- Saúde. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, [s. l.], v. 18, p. 1175–1186, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590>.
- MATTA, G. C. Princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. In: MATTA, G. C.; PONTES, A. L. M. (org.). **Políticas de saúde: organização e operacionalização do Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/FIOCRUZ, 2007. v. 3, p. 61-80.
- PRADO, G. A. S. La salud mental en la redemocratización de Brasil. **Poiesis**, [s. l.], v. 11, p. 1-6, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21501>.
- PRADO, G. Do igarapé ao mar: duplo vínculo colonial, memória e saúde mental desde Parnaíba-PI. In: FURLAN, V.; OLIVEIRA, P.; LIMA, A. (org.). **Psicologia política e políticas públicas**. Curitiba: CRV, 2022. v. 1, p. 141-166.
- PRADO, G.; FELIX-SILVA, A. V. Cultura. In: PARISÍ, E. R.; HUR, D. U.; LACERDA JR., F. (org.). **Dicionário de psicologia política latino-americana**. Campinas: Alínea, 2023. p. 99-104.
- PRADO, G.; MOURA, M. Da transversalidade à transdisciplinaridade: cuidado e trabalho em saúde. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 29, n. 1, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4025>.
- RICARDI, L. M.; SHIMIZU, H. E.; SANTOS, L. M. P. Conferências de saúde – metassíntese de boas práticas, obstáculos e recomendações a partir de experiências no Brasil, 1986-2016. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 29, n. 1, e181084, 2020.
- SANTOS, A. B. **A terra dá, a terra quer**. São Paulo: Ubu, 2023.
- SILVA, M.; RODRIGUES, T. O populismo de direita no Brasil: neoliberalismo e autoritarismo no governo Bolsonaro. **Mediações**, Londrina, v. 26, n. 1, p. 86–107, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5433>.

Organizações populares e comunitárias na psicologia social comunitária: estrutura, valores e dinâmica⁴

Maria de Fátima Quintal de Freitas (UFPR)

Quando se fala em participação e ações políticas observa-se uma ênfase sobre os aspectos relacionados às dimensões políticas, com uma ênfase maior sobre os resultados que foram produzidos a partir do envolvimento e influência das ações das pessoas. Esse destaque tem sido dado, independentemente se o espectro ideológico em questão estaria mais à direita ou à esquerda em termos de posicionamento político e concepções de sociedade e de mundo.

Em outras palavras, *dois aspectos* poderiam ser assinalados aqui e para os quais este texto busca proporcionar um debate sobre essa interlocução e interseção. Um refere-se à pouca atenção que tem

4 A autora agradece aos organizadores o convite para participar desta obra.

sido dada às formas e bases necessárias para que tais ações políticas aconteçam e busquem atingir suas metas propugnadas na proposta política defendida, de modo implícito ou explícito, ou seja: de melhoria das condições de vida, educação e moradia; de ganho em algum pleito ou escrutínio seja político-partidário, institucional, organizacional ou nas comunidades e locais de vida das pessoas. O outro aspecto – olhando-se na direção contrária – estaria relacionado ao fato – e defesa que se faz aqui – de que as possibilidades efetivas de participação e, conseqüentemente, de mudanças no cenário societal, institucional e/ou comunitário de uma dada localidade ou região se apoiam na existência de uma organização comunitária, que encontra bases para a sua consolidação e fortalecimento nas relações cotidianas que são travadas entre seus membros e participantes. O quão estruturada e articulada essa organização comunitária pode estar é o aspecto que, também, tem importância e se torna decisivo quando da realização dos trabalhos de intervenção comunitária.

Dessa forma, as dimensões que constituem uma dada organização societal estão referenciadas aos aspectos de sua *estruturação e composição*; assim como às dimensões *valorativas que são compartilhadas*, negociadas, ajustadas e/ou alteradas entre os diversos participantes que, por sua vez, se balizam por algum projeto político. Tal projeto político pode ou não estar claramente anunciado nas propostas de ação e intervenção que acontecem no cenário/contexto social no qual a organização se insere. Nessa dinâmica de composição, estruturação e manutenção da organização comunitária, é que as ações políticas dirigidas a um incremento da participação e conscientização dos seus componentes adquirem uma visibilidade local e, também, mais ampla.

Este capítulo, além desta breve introdução, está dividido em mais quatro seções. Na primeira serão tratadas dimensões psicossociais que estão presentes quando da estruturação de uma dada organização. Na segunda serão indicados aspectos relativos aos valores e tipos de estruturas da organização comunitária. Na terceira apresenta-se uma

reflexão sobre os impactos da precarização do cotidiano nas potencialidades da organização comunitária, seguida pela última seção com uma breve reflexão sobre desafios e lacunas para as organizações ao longo das práticas comunitárias.

Organizações comunitárias: dimensões psicossociais

Entre as distintas e variadas organizações societais vamos nos deter, aqui, àquelas que têm sido conhecidas e denominadas como Organizações Comunitárias e que apresentam uma forte relação com o contexto e dinâmica dos chamados trabalhos comunitários e populares. Que dimensões, então, apresentam-se importantes a respeito das organizações comunitárias? E que aspectos merecem ser destacados quando se pensa em organizações comunitárias dentro de um contexto amplo e dialético das lutas e reivindicações dos grupos locais e comunitários por seus direitos fundamentais?

Ao se observar um dado movimento social é possível identificar a força (ou fraqueza) de sua mobilização e participação, que se expressa em formas de reivindicações e protestos por melhorias e atendimento de suas necessidades, e que cria possibilidades para que mais agentes comunitários internos⁵ possam se envolver nessas lutas por direitos

5 A expressão “agente comunitário interno e externo” passou a ser empregada, nos últimos anos do século XX, nos trabalhos comunitários, para se referir aos (as) trabalhadores(as) sociais envolvidos nos diferentes trabalhos e práticas de intervenção comunitária. O agente comunitário interno refere-se àqueles(as) que se envolvem na realização dessas práticas tendo como característica essencial o fato de serem originários e autóctones à comunidade na qual se realiza a intervenção comunitária. Por sua vez, o agente comunitário *externo* refere-se àquele(a) que compõe a equipe de profissionais e trabalhadores comunitários externos à realidade local, sendo, portanto, não autóctones à comunidade em questão. Para maiores considerações a respeito consultar Quintal de Freitas (2003, 2015) e Montero (2004).

sociais e locais. Acrescente-se, também, que isso pode revelar avanços nos processos de conscientização e que, ao fim dessa luta e mobilização, pode-se dizer que ganhos, alguns ou decisivos, foram atingidos. Entretanto, pode-se chamar a atenção, aqui, para o fato de que nessa dinâmica tem sido comum dar pouco destaque ou importância para os aspectos relacionados à organização comunitária ou organização do movimento de luta social. Às vezes parece haver uma ideia de que a organização comunitária ou do movimento social teria um lugar secundário nas análises. Contudo, defende-se que ela tem também uma importância fundamental, visto que se integra naquelas dimensões necessárias e imprescindíveis para a realização dos trabalhos de intervenção comunitária que se apoiam nas formas de mobilização e participação dos diferentes níveis e atores envolvidos, dos diferentes agentes comunitários internos e externos.

Assim, embora haja pouco espaço nas análises e reflexões feitas sobre movimentos, mobilizações e participações comunitárias, em verdade pode-se afirmar que os aspectos ligados à organização comunitária são fundamentais. Esses aspectos – os modos como uma dada comunidade se estruturam e se articulam interna e externamente, e suas estratégias e focos de ação – são responsáveis por parte significativa dos avanços e recuos no processo de mobilização e alcance das reivindicações feitas dentro de um movimento social e comunitário.

Movimento social e comunitário: articulação entre processo e produto

Quando se pretende compreender e planejar práticas de intervenção psicossocial em comunidade, muitos são os aspectos que adquirem importância, se se pretende articular processos e produtos da luta implicada no movimento social e comunitário. Assim, à luz dos aportes de uma psicologia social comunitária latino-americana, para haver um trabalho de intervenção comunitária com os propósitos

de transformação, implicando na participação e conscientização das pessoas, para que em projetos futuros elas possam fortalecer e dar continuidade às mobilizações comunitárias na defesa da dignidade e direitos humanos, vários aspectos devem ser considerados.

Entre esses aspectos poder-se-ia identificar dois blocos de aspectos que deveriam ser analisadas, como parte tanto da identificação das condições necessárias para sua consecução como movimento comunitário e social, quanto da compreensão do alcance de seus resultados como organização social e comunitária, sejam expressos em avanços, retrocessos ou mesmo estagnações. Nesse primeiro bloco estariam os processos ligados à conscientização e participação dos vários agentes comunitários envolvidos, implicando em avanços de sua consciência e de politização de suas ações (QUINTAL DE FREITAS, 2003, 2014, 2025; FLORES OSÓRIO, 2015, 2022). No segundo bloco estariam os resultados ou produtos desses processos de participação e conscientização, que, por sua vez, estão apoiados nas dimensões organizativas do movimento e comunidade implicados com essas ações de reivindicações e lutas por seus direitos (QUINTAL DE FREITAS, 2003, 2014; FLORES OSÓRIO, 2014, 2022).

Com base nesses dois blocos, gostaria de destacar as seguintes dimensões (ver Quadro I) que estão, também, intimamente ligadas à organização comunitária, afetando-a positiva ou negativamente, e que devem ser consideradas quando se pretende avaliar as práticas de intervenção em comunidade.

Quadro I: Dimensões psicossociais e seus conteúdos, presentes na dinâmica dos trabalhos de intervenção comunitária

Dimensão	Conteúdo da dimensão
Identificação da luta social	Quais razões e motivos para sua consecução?
Mobilização	Quais os modos e formas de mobilização?

continua

Dimensão	Conteúdo da dimensão
Participação	Quais espaços, momentos e atores interdependentes estão envolvidos e/ou presentes?
Anseios e necessidades buscados	Qual o grau de importância e para quais agentes comunitários?
Protestos e/ou reivindicações segundo necessidades centrais	Quais as formas de explicitação e envolvimento dos agentes (internos e externos) de acordo com suas necessidades e/ou interesses?
Resultados alcançados	Quais os conteúdos dos resultados alcançados e que destinação têm?
Abrangência dos ganhos	A quem os ganhos foram destinados e quais necessidades foram contempladas?

Fonte: elaboração própria.

A maneira como uma dada organização comunitária se estabelece e se constitui, em suas formas de articulação e planejamento dentro de um determinado contexto histórico-político-territorial, pode contribuir para o enfraquecimento ou fortalecimento dos trabalhos de intervenção psicossocial em comunidade e, conseqüentemente, para os processos de participação comunitária e conscientização política.

Organização comunitária: estrutura – constante e variável

Ao se considerar uma dada organização comunitária dois aspectos centrais tornam-se importantes: a sua estrutura, e as relações e valores compartilhados dentro dessa estrutura organizativa e em relação a outras instâncias externas que podem afetá-la.

Sem entrarmos, aqui, nos estudos específicos a respeito das organizações e suas relações com diferentes dinâmicas societárias e movimentos sociais (SÁ, 2001; MATOS, 2006; BARBOSA e ELIAS, 2010; BALDINO e FREITAS, 2017; PACHECO *et al*, 2020; GOHN, 2022; PLEYERS, 2024; SANTOS, 2002), e tendo como fundamento a psicologia social comunitária (PSC), pode-se dizer que pensar sobre as organizações significa pensar, no mínimo, em uma relação que se estabelece entre pessoas e organizações.

Dentro de uma proposta da PSC significa pensar em comunidades e nas pessoas que fazem parte desse contexto e dinâmica e com as quais interagem a todo instante, podendo constituir-se em um coletivo ou agrupamento que se movimenta, altera-se, modifica-se e aparece de modos diferentes e com propósitos políticos também distintos, a depender de que fatores estariam na base dessa articulação comunidade-pessoas-grupos. Assim, para essa articulação comunidade-grupos-pessoas há que se considerar, de início, sob que condições materiais e concretas essas pessoas podem travar e estabelecem relações, ou seja, em que estrutura e organização comunitária tais interações acontecem, além de buscarmos entender as condições territoriais, políticas, econômicas, ambientais, entre outras, desse enquadre relacional.

Se a organização comunitária tem um modo mais formal de se constituir com uma estrutura razoavelmente constante, as interações já irão se apoiar nessas condições concretas que podem apresentar uma certa permanência ou constância. Por exemplo, se as reuniões ou discussões que os grupos comunitários fazem em torno de suas necessidades costumam acontecer em espaços comuns, familiares e constantes, – como por exemplo, sempre no salão da igreja, na sede da associação do bairro, na sala do sindicato ou da escola, nas mesas do bar do bairro, no salão da unidade de saúde, entre inúmeros outros locais – torna-se, então, possível analisar que dimensões das interações poderão favorecer ou dificultar as formas das pessoas se unirem, criarem estratégias de enfrentamento das injustiças e se

reunirem em grupos e/ou espaços de luta e reivindicações por suas necessidades e interesses.

No quadro II, a seguir, indicam-se alguns aspectos que deveriam ser considerados se se deseja ter uma compreensão a respeito de uma estrutura e organização comunitária mais fixa e constante, destacando-se as características que apresenta, as dimensões psicossociais que são geradas em uma dinâmica dessa natureza, a ênfase que se destaca no trabalho comunitário com essa estrutura, e alguns efeitos secundários que isso gera nos trabalhadores e profissionais comunitários que executam suas ações.

Por outro lado, se a estrutura de constituição da organização comunitária é mais informal, variável e transitória – como, por exemplo, em trabalhos em grupos e bairros que têm de se deslocar, como migrantes, deslocados, alagados, residentes de locais ribeirinhos, moradores e trabalhadores das/nas ruas, moradores de bairros onde o narcotráfico impõe suas regras de gestão e convívio, etc. –, isso já cria um conjunto de outros aspectos que precisam ser considerados nas interações e articulações que podem ser criadas entre comunidade, pessoas e seus projetos ou propostas de transformação social. Ou seja, as potencialidades de organização da comunidade, suas formas de luta e resistência, assim como as estratégias de enfrentamento das condições de opressão e exclusão a que estão submetidos, são fortemente afetadas pelas condições concretas que existem para a estruturação da comunidade em torno de suas atividades básicas para os trabalhos de intervenção comunitária e atendimento de suas necessidades essenciais.

Quadro II: Características, dimensões psicossociais, foco da intervenção, e efeitos nos trabalhadores comunitários que atuam em uma estrutura comunitária constante

<i>Caraterísticas</i>	<i>Dimensões psicossociais geradas</i>	<i>Foco da intervenção</i>	<i>Efeitos secundários nos trabalhadores comunitários</i>
Atividade realiza-se em local fixo e constante. Permanência no local – estabilidade e constância para reuniões subseqüentes.	Percepção de novos/outros aspectos da organização comunitária. Criação de pontos de referência grupal e comunitária (local, tempo).	Ênfase na união, cooperação.	Adaptação e conformidade às formas de ação e articulação comunitária. Baixa percepção de aspectos diferentes do previsível.
Ambiente (ou contexto) conhecido e familiar. Geralmente em ambientes formais.	Valorização e destaque da proposta política da ação comunitária.	Ênfase nas estratégias de ação ou enfrentamento.	Percepção de que ganhos já foram alcançados. Importância secundária atribuída às estratégias de ação.

Fonte: Elaboração própria.

A dimensão da transitoriedade – seja de local e horários possíveis para se reunirem, além das abjetas formas de violência que colocam o provisório como medida constante no cotidiano da comunidade, por exemplo – e dos aspectos desconhecidos que são gerados por conta disso, contribuem para que a faceta da estrutura e organização comunitárias devam ser consideradas em igual importância aos outros aspectos que estão presentes, quando da realização dos trabalhos de intervenção comunitária. Em outras palavras, estes também

são aspectos que podem fortalecer, ou enfraquecer, o andamento e continuidade de uma prática comunitária, ao interferirem nas condições de aproximação, reunião e articulação das pessoas em torno de buscar formas para o atendimento de suas necessidades e por um cotidiano mais digno e justo.

Se desejamos também buscar compreender os impactos psicossociais, nas pessoas e nas possibilidades de intervenção comunitária, de uma estrutura e organização comunitária mais provisória e inconstante, pode-se encontrar no Quadro III, a seguir, as características desse tipo de organização, as dimensões psicossociais que são geradas em uma dinâmica provisória e incerta, a ênfase que se destaca no trabalho comunitário com essa estrutura, e alguns efeitos secundários gerados nos trabalhadores e profissionais comunitários ao exercerem suas práticas de intervenção.

Com base nas preocupações relativas a como potencializar os trabalhos comunitários comprometidos com formas de organização, mobilização dirigidas a um processo participativo que se implique com a construção de relações mais dignas e justas coletivamente, é que foram apresentadas até o momento dimensões consideradas relevantes e que interferem no planejamento e consecução de uma dada organização comunitária, afeitas diretamente ao que se denominou de estrutura das organizações comunitárias.

Quadro III: Características, dimensões psicossociais, foco da intervenção e efeitos nos trabalhadores comunitários que atuam em uma estrutura comunitária variável

<i>Características</i>	<i>Dimensões psicossociais geradas</i>	<i>Foco da intervenção/ trabalho comunitário</i>	<i>Efeitos secundários nos trabalhadores comunitários</i>
Atividade realiza-se em local transitório e variável. Não há constância e permanência no local – instabilidade e imprevisibilidade para reuniões subsequentes.	Necessidade de novas aprendizagens: como aceder e localizar o ambiente onde as práticas comunitárias vão acontecer. Novos grupos podem surgir ao longo do tempo, com demandas novas.	Este foco – união, cooperação – fica em segundo plano .	Novas aprendizagens para interações novas. Desvia o foco central das reivindicações e estratégias de ação comunitária. Importância secundária atribuída às estratégias de ação.
Ambiente (ou contexto) desconhecido e pouco familiar.	Nesse ínterim, podem surgir lacunas quanto ao que deve ser referência grupal e comunitária.	Pouco tempo para se tornar conhecido e fazer alianças.	Pouca ênfase para análise sobre os ganhos, como frutos da participação comunitária.

continua

<i>Características</i>	<i>Dimensões psicossociais geradas</i>	<i>Foco da intervenção/ trabalho comunitário</i>	<i>Efeitos secundários nos trabalhadores comunitários</i>
Geralmente em ambientes informais e provisórios.	Novas interações demandam novos pontos de referência na relação comunitária. Enquanto isso, proposta política central da ação comunitária sai do foco.	Ênfase maior nas formas de aproximação e conhecimento interno do novo grupo. As estratégias de ação ou enfrentamento, são secundarizadas.	Importância secundária atribuída às estratégias de ação.

Fonte: Elaboração própria.

Relações internas

No processo de recomposição e reconfiguração dos laços comunitários intrínsecos à dinâmica comunitária, as dimensões e seus conteúdos, que foram apontados no Quadro I – identificação do projeto de luta, modos de mobilização e participação, necessidades e reivindicações centrais, resultados e avanços do movimento – desempenham um papel importante para a manutenção e fortalecimento da identidade e pertencimento comunitários. Para isso, torna-se necessário que se pense nas relações internas que são estabelecidas dentro de uma dada organização comunitária, na perspectiva indicada por Almeida Acosta e Sánchez Díaz (2014), ao se referirem ao “processo intercultural e intercomunitário” (p. 161), que é construído por meio das relações travadas entre os distintos atores, quando se envolvem e participam, por longos períodos, de um processo de organização e

mobilização comunitárias. Em outras palavras, isso significa pensar nas interfaces, aproximações e distanciamentos, assim como nas tensões, conflitos e negociações que vão se estabelecendo dentro das relações comunitárias, à medida que são travados os diálogos e discussões sobre o que fazer e como fazer em uma luta por reivindicações comunitário-sociais. Essa luta pode ser tanto para buscar o atendimento a novas demandas, reivindicações e carências psicossociais vivenciadas na dinâmica comunitária; como pode também apontar para uma meta de manutenção e garantia dos direitos ou avanços e ganhos já atingidos, dentro desse processo comunitário de mobilização em prol de condições e vida melhores, mais justas e dignas.

A seguir, apresentam-se elementos que compõem também uma organização comunitária. Esses elementos referem-se às dimensões internas ligadas aos processos relacionais que se estabelecem entre os agentes comunitários ao transitarem nessa organização, quando da realização de suas práticas.

Valores e princípios

Nas organizações comunitárias alguns valores são essenciais para manter os laços comunitários e, conseqüentemente, a estrutura organizativa das comunidades. Entre eles se encontram o princípio da reciprocidade, generosidade, coesão/união e o da troca, compreendido como dar e receber. Vários autores debruçaram-se sobre esses princípios, identificando-os como importantes para a existência e manutenção das diversas organizações. Para Mauss (2003), uma dada organização se mantém por meio do que denominou de tríplice obrigação. Assim, para Mauss (2003) para haver reciprocidade entre as pessoas, dentro de uma organização, precisa existir, fundamentalmente, o fenômeno de troca que se expressa em uma relação de obrigatoriedade entre dar, receber e retribuir. Para as duas partes envolvidas nessa relação de troca, existiriam o que denominou

de “operações” – de ações ou atitudes dirigidas a um dado objetivo – que aconteceriam nos dois sentidos, ou seja, de um para outro, e vice-versa, tendo uma mesma intensidade e importância, significando assim haver um equilíbrio entre as partes e seus conteúdos de troca.

Um importante sociólogo alemão, George Simmel, é o primeiro a dar destaque para a reciprocidade, que é o conceito chave *Wechselwirkung*. Com ele os processos de coesão social são também integrados ao princípio da reciprocidade. Para Simmel (2011) a reciprocidade pode ser compreendida como uma dimensão que se instala entre as duas partes envolvidas – pessoas, grupos, entidades, localidades, comunidades, etc – mas que teria uma característica de estar pairando entre elas e representar a possibilidade de um “ir e vir”, como num movimento de pêndulo “entre” essas partes. Essa dimensão de estar “entre” as partes, presente na reciprocidade, aproxima-se ao movimento dialético, na perspectiva da psicologia social comunitária, que se estabelece entre os agentes externos e os agentes internos, quando dos processos de intervenção comunitária (FREITAS, 2005, 2025; MONTERO, 2004; FLORES OSORIO, 2014, 2020). Este equilíbrio – que não significa necessariamente harmonia – se estabelece durante todo o processo de realização dos trabalhos comunitários e está apoiado, em verdade, em relações de conflito como: desde a busca pelas formas de se estruturar como grupo e movimento popular e comunitário, até buscar a clareza das metas do projeto político intrínseco àquela organização comunitária, passando pela decisão e concordância de estratégias a serem implementadas para a mobilização comunitária com essa finalidade.

Ignácio Martín-Baró – um importante psicólogo social e político latino-americano – também coloca o conflito como um elemento intrínseco à organização societária (MARTÍN-BARÓ, 2006; FLORES OSÓRIO, 2022), no sentido de possibilitar novas dinâmicas que permitam estruturar formas de superação e eliminação das condições de exploração e opressão vividas pelas pessoas, em um dado contexto organizativo. Também para Simmel (2011), o conflito aparece como

um elemento necessário e presente na interação humana e sua dinâmica acaba por mostrar diferentes manifestações subjetivas que surgem sob a forma de desejos, necessidades, ódio e inveja, por exemplo.

Na ótica da psicologia social comunitária, pode-se dizer que esses quatro elementos podem se constituir em fatores de instabilidade, dissociação e/ou rupturas nas relações e interações que as pessoas travam dentro de uma dada organização; ou ao contrário, podem revelar movimentos de coesão e união, fortificando a estrutura organizativa. Podem também surgir dualismos, nem sempre coincidentes ou paralelos, nas relações que resultam em estremecimentos estruturais na organização, ou ao contrário podem ser coincidentes e convergentes a ponto disso fortalecer a organização comunitária ou setores dela. A organização comunitária para existir e sobreviver deve resolver essas dissociações que se mostram como dualismos divergentes, às vezes até adversários: ou seja, se não houver uma convergência e coincidência de interesses – ao menos quanto ao projeto político coletivo para a comunidade – a organização comunitária não se sustentará em suas ações futuras como coletividade com interesses e relações dialógicas e horizontais. Assim, destacaram-se os aspectos ligados às relações internas e a possíveis impactos, positivos e negativos, na estrutura organizativa comunitária. A Figura 1 busca mostrar uma relação dialética entre conflito e negociações que se trava entre os distintos agentes comunitários – internos e externos – indicando-se os valores e sentimentos que são gerados na intervenção psicossocial em comunidade, ao mesmo tempo que isso afeta a estrutura e dinâmica da organização comunitária.

na Figura 1, uma esquematização dessa articulação pendular entre, de um lado, sentimentos e valores presentes nas relações travadas, internamente a uma dada organização comunitária e aqui indicadas como “manifestações subjetivas” e, de outro, os impactos ou efeitos disso na manutenção ou ruptura da estrutura organizativa da comunidade, que pode acontecer devido aos avanços e tensões que se situam na discussão e decisão sobre o projeto político assumido pelos participantes do movimento, e as estratégias selecionadas e construídas para essa finalidade.

Potencializando mudanças: sentido de humanidade *versus* precarização do cotidiano

Discorreu-se, até aqui, sobre o fato de que a *organização comunitária* compõe parte do processo para uma mudança/transformação social comprometida com a melhoria da vida das pessoas e de suas relações comunitárias. Isso significa falar em uma estrutura que, necessariamente, permita organizar pessoas, atividades, papéis, funções e modos de estar no convívio social e comunitário. Essa estrutura organizativa deve ser construída e articulada a *preceitos e valores guiados* por um dado *projeto político de intervenção social* com características de *transformação social*. Coerente à história e prática dos trabalhos comunitários e populares na América Latina esperamos que, nas mais diferentes organizações comunitárias, esse projeto político seja de transformação social e melhoria das condições de vida da comunidade, o que significa ter um caráter emancipatório, renovador e libertador (FLORES OSÓRIO, 2014, 2022; MONTERO, 2003, 2004; ALMEIDA ACOSTA, SÁNCHEZ DÍAZ, 2014; MARTÍN-BARÓ, 2006; FREIRE, 1976; DUSSEL, 2002), com força para se manter, coerentemente, dessa maneira em todas as etapas de sua realização.

Assim, a reflexão desenvolvida neste capítulo, de se pensar sobre organização comunitária traz, implicitamente, uma preocupação de

que poderia (e deveria) ser resgatado o sentido de humanidade em todas as formas de mobilização e organização comunitárias. Esse sentido passa a ter mais importância se considerarmos o fato de que vivemos em uma sociedade capitalista neoliberal, cuja marca é o esfacelamento das várias relações e condições concretas de existência do ser humano, a começar pela precarização da sua condição de trabalho e, consequentemente, de vida. Vivemos uma precarização do e no mundo do trabalho (ANTUNES, 2019; FLORES OSÓRIO, 2011, 2014) que reverbera sobre a vida e, lastimavelmente, afeta nossa humanidade (FREIRE, 1976; DUSSEL, 2002; PLEYERS, 2024; ALMA PRETA, 2020; GONZALEZ FÁRFAN, 2020).

Por isso, ao se falar nos valores necessários para que uma estrutura organizativa se articule estão, também, presentes valores que buscam de uma maneira direta ou indireta a preservação e garantia da vida e da humanidade. Dessa forma, pode-se dizer que as metas que guiam uma dada forma de organização comunitária destinam-se a dois focos: o primeiro, relativo a deixar claro quais são os propósitos da organização comunitária; o segundo, explicitar os modos necessários para a consecução do projeto político almejado pela comunidade. Ao se ter clareza sobre o tipo (e características) de organização comunitária com que podemos atuar, fica mais visível perceber o quanto a comunidade e seus grupos organizados conseguem enfrentar e/ou negociar conflitos e tensões, internos e externos, para a realização de suas práticas comunitárias e, assim, conseguir alcançar as mobilizações em torno de suas necessidades.

Até para falar em organização comunitária precisamos ter uma visão mais ampla e de totalidade histórica que nos permita identificar as características e condições de vida e sobrevivência no/do mundo atual. Significa perceber que as formas coletivas de organização e mobilização atuais, em prol dos direitos básicos e humanos, também estão suscetíveis a essas condições e formas de precarização da vida na contemporaneidade. Ter essa visão mais ampla e de totalidade histórica implica compreender, por exemplo, o que afeta os modos de

participação das pessoas nas entidades e organizações (institucionais ou não) que deveriam garantir seus direitos e uma vida mais digna, como nos sindicatos (se ainda existirem); nas associações de bairros, moradia e de categoria profissional; nos grupos de trabalhos voluntários; nas organizações não governamentais, entre outros. A visibilidade da questão associativa e de cooperação, no mundo atual, pode se expressar, por exemplo, por meio da forma sindical, associativa e das relações em um mundo do trabalho cada vez mais precarizado e cujos impactos têm, também, invadido as relações cotidianas nos cenários da vida comum e popular.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) há 1 bilhão e 150 milhões de homens e mulheres que estão realizando trabalhos parciais, temporários, sendo que uma parte significativa se encontra desempregada (ANTUNES, 2019). Vivemos também tempos absurdos de degradação ambiental sem limite e de um intenso apelo ao consumismo, que vem sendo falaciosamente assumido como sinônimo de cidadania. Ao lado disto, as relações de existência e reprodução da vida humana estão também permeadas por uma incorporação e aceitação da figura do trabalhador como, agora, um “colaborador” da/instituição que o emprega. Na realidade, esse trabalhador – compreendido e analisado por vários autores como “escravo moderno” (ANTUNES, 2019) – mantém essa condição de trabalho em modo temporário, fundamentalmente terceirizado, sem desfrutar de seus direitos básicos e muito menos receber qualquer “colaboração” humanizada caso fique desempregado.

Nessa dinâmica, pode-se dizer que tem havido um enfraquecimento dos componentes da coesão, cooperação, reciprocidade e solidariedade, elementos essenciais para termos uma organização comunitária que leve a modos de mobilização que fortaleçam modos coletivos de participação e conscientização pró-direitos humanos.

Reflexões finais

Em 2004, Alain Touraine, prefaciando, em suas palavras, “uma volumosa obra” (SÁNCHEZ DÍAZ; ALMEIDA ACOSTA, 2004) de dois comprometidos investigadores e trabalhadores sociais e comunitários mexicanos, referiu-se à prática desenvolvida por esse casal de trabalhadores comunitários em mais de quarenta anos numa comunidade indígena na serra de Puebla, no México. Os detalhes da realização do trabalho, seu andamento, avanços e retrocessos, assim como os laços que puderam ser construídos ao longo do tempo ao lado dos vários desafios e conflitos que se estabeleceram, fazem destacar várias dimensões relacionadas ao processo de uma prática comunitária que esteja, de fato, comprometida com a realidade concreta de sua população.

Além deste envolvimento, há que se destacar também a necessária coerência que precisa estar a todo tempo permeando as ações realizadas de modo conjunto e horizontal entre comunidade e equipe de trabalhadores comunitários, entre os agentes internos e os externos das/nas práticas comunitárias. Quando se fala nesta coerência deseja-se acentuar a coerência entre a prática e os pressupostos ontológicos sobre os quais a escolha e a ação realizada se assentam. Ou seja, para o que nos interessa aqui neste capítulo, a temática relativa à dinâmica da organização comunitária e, conseqüentemente, de suas estruturas imbricadas, deve estar em consonância epistemológica e ontológica com aquilo que se escolheu fazer e como atuar. Em outras palavras, a identificação das condições da estrutura e organização comunitária, assim como o que fazer e como fazer devem assentar-se, de fato, em uma “estrutura e dinâmica” de prática comunitária que coloque os atores envolvidos naquilo que Fals Borda chama de equivalência e sentido igualitário ou correspondente de conhecimentos: isso seria considerar com igual peso e força cognoscente os conhecimentos populares advindos da vida e realidade comunitária e os conhecimentos profissionais e científicos, oriundos dos investigadores-participantes que atuam na comunidade ao lado dos diversos grupos.

Questões relativas a como reunir e organizar pessoas que vivem de modo vulnerável, precário e transitório apresentam-se como profundos desafios e que têm sido, por exemplo, enfrentados por sindicatos, associações profissionais e comunitárias, e diferentes movimentos populares e sociais. No âmbito das comunidades e do leque variado de relações e estruturas que poderiam ser formadas no seu interior, também, emergem obstáculos e contradições, que se interpõem às possibilidades de organização e mobilização nos trabalhos comunitários e movimentos sociais. O grande desafio está em como considerar todas essas dimensões nas propostas de ação, como conseguir colaborar para o fortalecimento dos grupos e movimentos comunitários, e como não perder os fundamentos dessa articulação para, coerentemente, construir relações horizontais, colaborativas e participativas com e na comunidade, na direção da transformação social de fato.

Assim, o que se buscou aqui, foi enfatizar que, mesmo em relação à dimensão da organização que poderia ser vista de modo ingenuamente superficial, há sim uma importância crucial, pois a maneira como uma dada comunidade se estrutura e decide criar suas formas de organização, pode falar muito a respeito de como situa os diferentes atores envolvidos na dinâmica das lutas e reivindicações levadas a cabo pelo movimento comunitário e popular comprometido com suas necessidades coletivas.

Referências

- ALMA PRETA. **Segunda maior favela de SP faz autogestão para combater a Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://almapreta.com.br>. Acesso em: 28 mai. 2025.
- ALMEIDA ACOSTA, E.; SÁNCHEZ DÍAZ, M. E. **Comunidad: interacción, conflicto y utopia: la construcción do tecido social**. México: Universidad Iberoamericana Puebla, 2014.

- ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV:** trabalho digital, autogestão e expropriação da vida. São Paulo: Jinkings Editores Associados, 2019.
- BALDINO, J. M.; FREITAS, F. S. Movimento de ocupação de escolas públicas-jovens estudantes contra a gestão da escola pública por organizações sociais. **Revista Educativa – Revista de Educação**, Goiânia, v. 19, n. 3, p. 902–926, 2017. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- BARBOSA, N. B.; ELIAS, P. E. M. As organizações sociais de saúde como forma de gestão público/privado. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 2483-2495, 2010.
- DUSSEL, E. **Ética da libertação:** na idade da globalização e da exclusão. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FLORES OSÓRIO, J. M. (coord.). **Repensar la psicología y lo comunitario en América Latina**. México: Universidad de Tijuana CUT, 2014.
- FLORES OSÓRIO, J. M. Ética e construção social da libertação latinoamericana. In: GUZZO, R. S. l.; LACERDA JR., F. (orgs.). **Psicologia social para América Latina:** o resgate da psicologia da libertação. Campinas: Alínea, 2011. p. 65-83.
- FLORES OSÓRIO, J. M. Opción preferencial por los pobres como eje de la psicología latinoamericana. In: MENDES, K. T.; COSTA, P. H. A. (org.). **Nuestra América, nuestra psicología?** Psicología, crítica(s), caminhos possíveis. São Paulo: Lavrapalavra, 2022. p. 195-217.
- FREIRE, P. **Educación y cambio**. Santiago: Busqueda, 1976.
- GOHN, M. G. **Ativismos no Brasil:** movimentos sociais, coletivos e organizações sociais. Como impactam e por que importam? Petrópolis: Vozes, 2022.
- GONZÁLEZ FARFAN, C. **Chile- Ollas de la dignidad**. La autoorganizacion popular frente a la crisis. Correspondencia de Prensa-Boletín Informativo, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://elzenzontle.org>. Acesso em: 20 mai. 2025.

- MARTÍN-BARÓ, I. Hacia una psicología de la libertación. **Revista Electrónica de Intervención Psicosocial y Psicología Comunitária**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 7-14, ago. 2006.
- MATOS, A. G. **Organizações sociais e economia solidária**. Brasília: Cadernos do CEAM, n. 23, 2006.
- MAUSS, M. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.
- MONTERO, M. Relatedness as the basis for liberation. **The International Journal of Critical Psychology**, London, v. 9, p. 61-74, 2003.
- MONTERO, M. La participación y el compromiso en el trabajo comunitário. In: MONTERO, M. **Introducción a la psicología comunitaria**: desarrollo, conceitos y processos. Buenos Aires: Paidós, 2004. p. 108-122.
- PACHECO, H. F. *et al.* Accountability das organizações sociais no SUS: uma análise do papel institucional do Conselho Estadual de Saúde em Pernambuco. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, e300108, 2020.
- PLEYERS, G. **El cambio nunca es lineal**: movimientos sociais em tempos polarizados. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: CLACSO, 2024.
- QUINTAL DE FREITAS, M. F. (In)Coerências entre práticas psicossociais em comunidade e projepsicossociais em ação social: aproximações entre as psicologias sociais da libertação e comunitária. **PSICO**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, p. 47-54, 2005.
- QUINTAL DE FREITAS, M. F. Diversidad, exclusión y participación em la vida cotidiana: una mirada desde la psicología social comunitária latino-americana. **INFAD Revista de Psicología**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 147-154, 2025.
- QUINTAL DE FREITAS, M. F. Expansão das práticas de intervenção comunitária: que horizontes para a psicologia social comunitária? In: FLORES OSÓRIO, J. M. (coord.). **Repensar la psicología**

- y lo comunitário en América Latina.** Tijuana: Universidad de Tijuana, 2014. p. 47-68.
- QUINTAL DE FREITAS, M. F. Práxis e formação em psicologia social comunitária: exigências e desafios ético-políticos. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 32, p. 521-532, 2015.
- QUINTAL DE FREITAS, M. F. Psychosocial practices and community dynamics: meanings and possibilities of advance from the perspective of the engaged social actors. **Critical Psychology**, [s. l.], v. 9, p. 107-124, 2003.
- SÁ, M. C. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 151-164, 2001.
- SÁNCHEZ DÍAZ, M. E.; ALMEIDA ACOSTA, E. **Las veredas de la incertidumbre:** relaciones interculturales y supervivencia digna. Puebla: Universidad Iberoamericana, 2005.
- SANTOS, B. S. (org.). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SIMMEL, G. **El pobre.** Madrid: Sequitur, 2011.

Psicologia política em organizações (socio) ambientais

Leandro Amorim Rosa (UFAC)

As diversas crises ambientais em curso se colocam como um dos maiores desafios contemporâneos da humanidade. Ainda que haja maior destaque sobre a emergência climática que se agrava diariamente, são várias as crises simultâneas. Uma equipe de cientistas lideradas por Johan Rockström (ROCKSTRÖM *et al.* 2009) propõe nove limites planetários, os quais são baseados em processos cruciais para a resiliência e estabilidade do planeta: mudanças climáticas; perda de biodiversidade; ciclos biogeoquímicos; uso da terra; acidificação dos oceanos; destruição da camada de ozônio; uso de água doce; carga de aerossóis na atmosfera; introdução de novas entidades. Segundo os cientistas, vários desses limites já foram perigosamente ultrapassados.

No que diz respeito especificamente às mudanças climáticas, há décadas especialistas têm alertado sobre os riscos do excesso de emissão de gases do efeito estufa pela humanidade, sendo a queima de combustíveis fósseis o maior emissor mundial e o desmatamento e uso da terra a principal causa de emissões no Brasil. O aumento da

concentração de tais gases na atmosfera produz aumento na temperatura terrestre (MASSON-DELMOTTE *et al.*, 2021). Em acordo estabelecido na cidade de Paris em 2015, vários países se comprometeram em manter o aumento da temperatura do planeta dentro de um intervalo entre 1,5 graus

Celsius (°C) e 2,0 °C em comparação a temperatura do planeta entre 1850 e 1900 (nível pré-industrial). No entanto, no ano de 2024, já foi registrado um aumento que ultrapassou o 1,5° C em comparação ao nível pré-industrial. Ainda que o aumento não alcance 2 °C, as consequências dessa alteração climática são intensamente destrutivas para diversas formas de vida no planeta, inclusive a humana (PIVETTA, 2025).

Diante desse cenário alarmante, vários setores têm se organizado na tentativa de produzir mitigação e adaptação às mudanças climáticas. Empresas, governos e organizações não-governamentais (ONGs) têm levantado bandeiras ambientais e, supostamente, buscado soluções e meios para alcançar o tão almejado “desenvolvimento sustentável”. No entanto, vários autores (MOORE, 2016; SAITO, 2023; MARQUES, 2023) alertam para a insuficiência desses esforços. Segundo Kohei Saito (2023), propostas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) seriam uma espécie de “ópio do povo”. O autor argumenta que os ODS seriam uma forma das pessoas acreditarem que algo está sendo feito em relação a crise climática quando na realidade as medidas apresentadas – ainda que realizadas adequadamente – não são suficientes para lidar com a escala do problema. O marxista japonês argumenta que é necessária uma mudança estrutural no atual modo de produção para que seja possível deslumbrar possibilidades concretas de mitigação da “ebulição climática”⁶ em curso. Segundo

6 “Ebulição climática” foi um termo utilizado pelo secretário-geral da ONU, António Guterres, em 2023.

Jason Moore (2016), o uso do termo Antropoceno⁷ não seria adequado, pois, entre outras questões, não se trata de mudanças globais produzidas por uma humanidade genérica (“*antropos*”), mas de uma crise provocada por uma forma de produção que gera relações ecológicas sistêmicas altamente destrutivas para a vida no planeta, estaríamos, assim, vivendo no Capitaloceno.

Ao se expor a necessidade de transformações estruturais em nosso modo de produção, a pauta ambiental torna-se incontornavelmente política. Para além de ações individuais no campo privado – como o consumo verde –, a problemática ambiental requer uma abordagem sobre ações – individuais, mas principalmente coletivas – realizadas na esfera pública. A complexidade e urgência da pauta ambiental não têm sido suficientes para criar maior mobilização da sociedade civil sobre essa temática. Segundo José Roberto Porto de Andrade Junior (2025), há tendências negativas do ambientalismo no âmbito da sociedade civil brasileira nas últimas décadas. Andrade Junior evidencia uma redução do percentual da população associada a organizações ambientais; diminuição da confiança da população no movimento ambientalista; menor número de buscas por temas ambientais no Google; e redução de vitórias eleitorais de candidaturas ambientalistas.

Desta forma, entende-se que, para além do enfoque a partir da psicologia ambiental, contribuições advindas da psicologia política tornam-se relevantes. O presente capítulo está fundamentado sobre resultados de pesquisas bibliográficas e *corpus* empírico produzido em 27 organizações socioambientais do estado do Acre, berço do que é hoje entendido como socioambientalismo. O *corpus* foi produzido por meio de entrevistas semiestruturadas com participantes de ONGs,

7 O Antropoceno seria a atual era geológica na qual ações antrópicas se tornam a principal causa de alterações ambientais no planeta. O termo foi rejeitado por um junta de cientistas em 2024, mas ainda é muito popular nas discussões sobre mudanças climáticas.

pastorais sociais, grupos culturais, entidades de classe e coletivos indígenas que possuíam a pauta ambiental entre suas bandeiras de luta. Também foram realizadas observações participantes nas atividades, reuniões e mobilizações de tais organizações. O referencial teórico predominante é uma psicologia política de tradição marxista inspirada pelas lutas socioambientais do território acreano (ROSA, 2024).

Organizações (socio)ambientais

Há relatos de críticas ambientalistas, no território hoje reconhecido como Brasil, desde os períodos colonial e imperial, as quais abordavam o desflorestamento e a ocupação desordenada de terras. Tais críticas eram realizadas por uma pequena elite e possuía um enfoque político, antropocêntrico e científico. Na década de 1930, surgem as primeiras organizações ambientalistas brasileiras, as quais contribuem para o desenvolvimento de normas ambientais pioneiras no país – por exemplo, Código Florestal e Código de Águas, ambos em 1934. Mesmo com o crescimento de entidades ambientalista nas décadas seguintes, ainda havia uma nítida limitação numérica e geográfica dessas organizações (ANDRADE JUNIOR, 2025).

Na década de 1980, a transição política junto a tendências internacionais produzem um aumento de relevância e visibilidade das pautas ambientais no Brasil. Neste período, cresce o número e a influência política de organizações ambientalistas. A década de 1980 também se destaca pela incorporação da narrativa ambientalista por grupos indígenas e movimentos de povos tradicionais, em especial os(as) trabalhadores(as) do corte da seringueira (WEISS, 2019). Após a década de 1980, ocorre, no Brasil, um período de profissionalização e institucionalização das organizações ambientalistas, as quais passam a realizar cada vez mais colaborações com instituições estatais e empresas privadas. Durante os anos 1990 e 2000, houve um contínuo crescimento dessas organizações pelo país. Andrade Junior (2025) defende

que organizações da sociedade civil desempenharam um papel fundamental na criação de políticas e instituições ambientais brasileiras no período entre 1980 e 2000, momento no qual o país teria alcançado o auge no que diz respeito a institucionalização da proteção ambiental. No entanto, como mencionado anteriormente, evidencia-se um enfraquecimento do ambientalismo na sociedade civil nas últimas décadas.

No Acre, desde a década de 1970, moradores(as) e trabalhadores(as) das florestas – em especial seringueiros –, organizados(as) em sindicatos rurais, resistiam contra a invasão e destruição da Amazônia por fazendeiros vindos, principalmente, do Sudeste do país. Esses(as) trabalhadores(as) tinham como frequente repertório de ação os denominados “empates”, nos quais produziam barreiras com seus próprios corpos para evitar a derrubada da floresta. Entre os líderes dessa luta se destacam Wilson Pinheiro – assassinado em 1980 – e Chico Mendes – assassinado em 1988. Durante a década de 1980, a luta sindical que defendia os territórios de vida e trabalho de moradores(as) da floresta se aproxima de organizações e narrativas ambientalistas e surge o socioambientalismo (SANTILLI, 2005). As mobilizações iniciadas no estado do Acre se desdobram na articulação entre extrativistas e indígenas resultando na “Aliança dos Povos da Floresta”. Após a morte de Chico Mendes, a continuidade da luta e seu legado produziu uma política pública mundialmente inovadora no que diz respeito a proteção ambiental, vida e trabalho na floresta: as Reservas Extrativistas (RESEX). Tal política, ainda que com seus desafios e limites, seria uma expressão institucionalizada da proposta de socioambientalismo defendida inicialmente pelos(as) trabalhadores(as) da floresta (SILVA, 2024). Segundo Osmarino, um militante e companheiro de Chico Mendes, o socioambientalismo é “a nossa contribuição de brasileiros para o movimento ambientalista mundial: defesa da natureza e justiça social são inseparáveis” (SILVA, 2024, p. 165).

Inspirados em Georges Lapassade (1974), defendemos que não é possível pensar organizações de forma dissociadas dos grupos que as

constituem e, principalmente, das instituições que as circunscrevem. Dessa forma, as organizações comporão o segundo nível do sistema social – estando os grupos no primeiro e as instituições no terceiro. Uma organização se caracteriza como um “grupo dos grupos que se rege ele próprio por novas normas.” (LAPASSADE, 1974, p. 15). Destaca-se que, a partir desse entendimento, não podemos compreender as organizações como a mera soma dos indivíduos que a compõem, assim como, não podemos nos esquecer que instituições – entendidas enquanto sistemas de normas que estruturam e regulam a vida e o funcionamento de uma coletividade – circunscrevem suas possibilidades e limites.

Quando falamos em organizações ambientalistas da sociedade civil, muitas vezes nos referimos a ONGs ou organizações do terceiro setor. Há uma diversidade significativa no que se refere a organizações do terceiro setor e, segundo Leda Meira e Georges Rocha (2003), a única coisa que teriam em comum seria a característica de serem não-governamentais e não-lucrativas. No que se refere especificamente às organizações ambientalistas, a autora e o autor fazem a distinção entre duas grandes perspectivas: ambientalismo radical e ambientalismo renovado. O ambientalismo radical defenderia uma mudança profunda nas relações entre humanos e natureza, criticando fortemente o modelo de produção baseado no consumismo, crescimento econômico contínuo e lucro. Por sua vez, o ambientalismo renovado proporia um meio termo entre um suposto ecologismo intransigente e um economicismo estreito, tendo grande afinidade com a proposta de desenvolvimento sustentável.

Angela Alonso, Valeriano Costa e Débora Maciel (2007) defendem a distinção entre três diferentes *frames*⁸ no ambientalismo brasi-

8 “Frames’ são esses instrumentos cognitivos e guias para a ação que permitem aos ativistas questionar uma dada situação social antes não problemática, atribuir responsabilidade a grupos ou autoridades por tal estado de coisas e apresentar estratégias para alterá-lo.” (ALONSO; COSTA; MACIEL, 2007, p. 156).

leiro: conservacionista, socioambientalista e neoconservacionista. O conservacionismo, a partir de uma perspectiva biocêntrica da relação sociedade-natureza, definiria o meio ambiente exclusivamente como mundo natural selvagem, o qual deveria ser protegido da ação destrutiva da sociedade humana, e, assim, nega qualquer dimensão social ou política a questão ambiental. Já o frame socioambientalista enfatizaria o vínculo entre sociedade e natureza, relacionando diretamente problemas ambientais com processos políticos e econômicos. Por sua vez, o neoconservacionismo representaria uma conciliação entre as duas vertentes anteriores, a qual junta questões sociais a temáticas verdes da agenda global. No entanto, para se estabelecer, segundo as autoras, o neoconservacionismo teve que substituir a tônica política do socioambientalismo por uma abordagem técnica da pauta ambiental.

As organizações da sociedade civil que constituem o *corpus* empírico deste capítulo possuem diferentes formas de estruturação, sendo algumas caracterizadas como coletivos informais e outras como grupos institucionalizados com composições e níveis de profissionalização diversos. Ainda que haja diversidade ideológica entre as organizações, todas consideram ter afinidade com a perspectiva socioambiental. Além disso, todas possuem algum tipo de atuação no estado do Acre, porém algumas são entidades de abrangência regional ou estadual, enquanto outras possuem atuações em âmbitos nacional e internacional. Entende-se que ainda que a pesquisa empírica tenha como foco o território acreano, os desafios e possibilidades presentes nestes coletivos podem contribuir para reflexões de coletivos de outras partes do país.

Gestão e burocracia

As organizações abordadas em nossa pesquisa possuem características muito diversas. Os sindicatos surgem, em geral, a partir de demandas concretas vinculadas a sua base – defesa do território e dos(as)

trabalhadores(as), por exemplo. As associações de moradores nascem com a Resex e compõem sua gestão. Algumas ONGs são criadas a partir da institucionalização de antigos movimentos sociais populares e outras se constituem por pautas específicas: “provar” a existência de indígena no território; fortalecer protagonismo da juventude; apoiar indígenas na universidade etc. Duas organizações – uma indígena e outra cultural – surgem a partir de inspirações advindas de sonhos de seus fundadores, relata-se uma “inspiração espiritual” para suas fundações.

Quanto a gestão desses coletivos, existem grupos ainda sem uma estrutura definida, grupos com divisões específicas por cargos e tarefas e grupos que se propõem a trabalhar em rede. As relações de poder dentro das organizações representam um desafio significativo. Praticamente a totalidade dos coletivos se reconhece formalmente como possuindo uma gestão democrática – estrutura incentivada por serem organizações da sociedade civil como sindicatos, associações e ONGs. No entanto, muitas vezes o discurso oficial entusiasta da democracia interna não se concretiza adequadamente. Revela-se que para além dos estatutos formalmente estabelecidos, há relações de poder – mais ou menos evidentes – que muitas vezes se sobrepõem aos regulamentos instituídos. Um exemplo é a relação entre pessoas de diferentes gerações. Em uma ONG, na qual uma das pautas é o trabalho com a juventude e há um explícito incentivo para que jovens ocupem a sua diretoria, os processos de decisão não seguem com nitidez o proposto no estatuto e, muitas vezes, centralizam-se nos membros mais antigos do grupo, produzindo uma espécie de “tokenismo” (ARNSTEIN, 1969). Outro desafio a gestão democrática é a diferença de prestígio entre os membros dos coletivos. Mesmo que formalmente esteja estabelecida uma gestão democrática em seus regulamentos, em várias organizações os membros com maior prestígio social e/ou político acabam por ter um poder superior nos processos de decisão.

As diferenças postas entre a gestão democrática formal explícita e as hierarquias implícitas nas relações de poder concretas provocam

tensões e conflitos nas organizações. Muitas vezes tais dificuldades acabam por ser atribuídas a “erros de comunicação” ou mesmo características individuais dos membros dos grupos. Aqui a comunicação assume traços, nas palavras de Paulo Freire (2016), de pseudodiálogo, ou seja, explicitamente se defende o diálogo horizontal, mas as decisões são realmente tomadas em instâncias mais exclusivas. As tensões e conflitos presentes nas organizações podem ser entendidos como analisadores, pois revelam suas estruturas, as forçam a falar aquilo que se tenta encobrir – seja por ignorância, má-fé ou recalque (BAREMBLITT, 2002). No entanto, em muitas situações, tais analisadores não são adequadamente ouvidos e trabalhados, provocando desgastes relacionais e na saúde mental dos(as) participantes, podendo levar pessoas a abandonar o coletivo. Uma boa parte das pessoas entrevistadas relata como as relações internas nos grupos podem ser fonte de fortalecimento para a luta, mas também podem ser causa de adoecimento e desistência.

Quanto à forma de vínculo com suas organizações, os membros podem ser voluntários, remunerados ou funcionários. Vários relatos apontam que poucas pessoas costumam assumir um excesso de tarefas em suas organizações, isso provoca diferentes tipos de desgastes físicos e psicossociais. Na tentativa de potencializar suas ações e aumentar a participação, muitos grupos buscam financiamentos para poder remunerar determinadas atividades e/ou contratar funcionários para executar determinadas funções. É possível perceber, nas organizações, o desejo por um processo de profissionalização. Em muitos casos, esse processo é entendido como parte do desenvolvimento e amadurecimento do coletivo que deixa de ser baseado em ações meramente voluntárias e passa a remunerar seus membros e possuir funcionários. Sem dúvidas, a possibilidade de ser remunerado por um trabalho ativista, bem como possuir técnicos contratados para desempenhar tarefas específicas gera benefícios aos coletivos. No entanto, faz-se necessário entender as contradições deste processo. Segundo Alonso, Costa e Maciel (2007, p. 165), “o movimento ambientalista

brasileiro caminhou rumo a uma profissionalização e consequente despolitização da questão ambiental – processo similar ao europeu”.

O processo de profissionalização transforma o papel dos participantes das organizações socioambientais, deixam de ser apenas ativistas/militantes para se tornarem profissionais. Forma-se assim uma distinção, por exemplo, entre militantes de sindicatos ou associações que possuem seus trabalhos e dedicam parte de seu tempo para a atuação nas entidades, e os(as) ditos(as) “ativistas profissionais”, para os(as) quais a ação nas organizações é também sua principal fonte de renda. Para esses últimos, o socioambientalismo deixa de ser apenas uma bandeira de luta e passa a ser seu emprego e estar vinculado a seus projetos de carreira. Esse processo pode levar ao que Lapassade (1974) definiu como *carreirismo*, no qual a pessoa deixa de servir a finalidade de fato da organização e passa a ter como prioridade a própria existência da entidade, bem como servir-se de tal existência. Domenico Uhng Hur (2019) define como *tecnopolítica* um agenciamento psicopolítico baseado na modulação do capitalismo. A *tecnopolítica* é pautada na resolutividade, produtivismo, competitividade e individualismo, ou seja, é o ativismo / militância capturados pela lógica do Capital. Sem dúvidas, a gestão eficiente de organizações socioambientais pode produzir resultados efetivos e fortalecer a luta pela vida no planeta. No entanto, faz-se necessário refletir sobre as possibilidades e limites de se usar a lógica do modelo sistêmico que produz a crise climática para tentar se opor a ela.

Várias das organizações profissionalizadas que se constituíram a partir da institucionalização de movimentos sociais acabam por perder seu foco reivindicatório político e assumem o papel de gestoras de projetos, uma tendência presente em todo o país nas décadas de 1990 e 2020 (ANDRADE JÚNIOR, 2025). Neste processo, há o risco de tais coletivos desenvolverem características burocráticas (LAPASSADE, 1974), como centralização do poder, conformismo, alienação e resistência a mudanças. Em coletivos burocratizados, a organização – em maior ou menor grau – não é mais o meio para atingir determinada

finalidade, mas torna-se um fim em si mesma, ou seja, a prioridade – geralmente de maneira não evidente – não é contribuir com a luta socioambiental de fato, mas manter e fortalecer a entidade. Um exemplo ilustrativo pode ser encontrado no relato de uma militante que fala sobre ações pouco significativas, mas capazes de cumprir com a prestação de contas exigida pelos financiadores. Durante várias atividades, é evidente a preocupação em produzir registros fotográficos e audiovisuais tanto para relatórios como para redes sociais. No entanto, em diversos casos, tais atividades não têm sua efetividade avaliada cuidadosamente. Ou seja, nestas situações, há uma preocupação em manter a organização – seja a partir do engajamento em suas redes sociais e/ou de relatórios adequados para financiadores –, no entanto, os indicadores sobre os resultados das atividades terminam não sendo estruturados e/ou trabalhados de forma nítida e objetiva.

Meira e Rocha (2003, p. 7) relatam o caso de uma organização que possui como grande ambição “tornar-se uma das cinco maiores ONGs ambientalistas do Brasil, dentro de cinco anos”. Entendemos que esse exemplo sintetiza riscos da burocratização e da tecnopolítica, pois “a grande ambição” da entidade não é contribuir com o ambientalismo ou mesmo com o planeta, mas se manter e conseguir um lugar de destaque diante de suas “concorrentes”.

Financiamento e ideologia

As organizações socioambientais estudadas possuem diferentes fontes de financiamento. Coletivos informais se mantêm por meio de doações eventuais de seus próprios integrantes ou de simpatizantes. Sindicatos e associações recebem contribuições de seus membros, mas, assim como as ONGs, podem receber financiamento de outras fontes – nacionais ou internacionais – como governos, entidades filantrópicas ou ambientalistas e empresas. Outra fonte de financiamento citada foram verbas advindas de “emendas parlamentares”,

ou seja, recursos destinados por políticos que ocupam cargos eletivos no legislativo brasileiro.

Um militante veterano do movimento socioambiental diz que, na época de Chico Mendes, eles não tinham financiamento, andavam por horas (e até dias) para participar de reuniões e compartilhavam alimentos para realizarem refeições coletivas. Ao comparar com o movimento atual, ele diz que sente que hoje as pessoas só participam quando há financiamentos que proporcionem alimentação, transporte etc. O financiamento influencia diretamente no repertório de ações dos grupos socioambientais. Em contexto amazônico, os custos logísticos se acentuam, o que pode produzir ainda maior dependência dos coletivos em relação a seus financiadores. Pudemos testemunhar uma situação na qual uma grande empresa, com várias acusações vinculadas a crimes ambientais, ofereceu um substancial financiamento para ações em “prol da Amazônia” para organizações da região. Saito (2023) escreve sobre como empresas tentam melhorar suas imagens e reputações por meio de *greenwashing* (lavagem verde), ou seja, mesmo gerando grande poluição, consumo de bens naturais ou riscos socioambientais, investem algum dinheiro em ações de caráter ambiental para que possam se colocar como “sustentáveis” ou “verdes”.

Nazira Camely (2011) defende que grandes organizações internacionais e transnacionais possuem influência em instituições governamentais brasileiras, bem como em organizações locais, pois, por meio de seus investimentos, conseguem que estas atuem de acordo com os seus objetivos e modelos de ação. A autora argumenta, no início da década dos anos 2010, que o onguismo comporia uma nova expressão do imperialismo, pois as ONGs seriam os principais agentes para um novo padrão imperialista de obtenção de recursos naturais. Benjamin Buclet (2010, p. 107) destaca cinco principais tipos de financiadores para as ONGs na Amazônia brasileira: “as organizações e instituições multilaterais, as agências bilaterais de cooperação, as fundações privadas, as ONGs internacionais e as organizações ecumênicas”.

Segundo o autor, quando há um grande número de financiadores, as ONGs conseguem ter maior independência e poder de negociação para impor suas pautas e perspectivas. No entanto, evidencia-se que a grande maioria das ONGs é extremamente dependente de seus financiadores. Buclet (2010, p. 111) escreve:

Globalmente, o poder de influência dos financiadores sobre os projetos realizados pelas ONGs aparece sem ambigüidades. Esta dominação se faz no primeiro lugar com a definição das regras do jogo no mercado do desenvolvimento, em particular no que diz respeito às temáticas prioritárias e na definição dos contratos firmados, duas áreas controladas pelos financiadores. Porém, a dominação se revela também de maneira mais sutil, através do processo de isomorfismo institucional, que tende a uniformizar as ONGs e a padronizar o seu funcionamento segundo a ortodoxia do desenvolvimento.

Sem dúvidas são necessários financiamentos e organizações com maiores recursos podem se fortalecer e contribuir de forma mais efetivas nas lutas socioambientais. No entanto, há um desafio no que diz respeito a tênue linha entre o fortalecimento dos coletivos e sua submissão a projetos e pautas que lhe são alheias. Uma organização pastoral e uma missionária, ambas católicas, relatam que evitam receber dinheiro de governos ou empresas, priorizando os financiamentos advindo de instituições internacionais vinculadas à Igreja. Essa postura lhes possibilitaria uma maior independência quanto às suas posições ideológicas e repertórios de ação. No entanto, organizações que não estejam na mesma situação necessitam buscar financiamentos em outras fontes, o que pode fazer com que tais coletivos tenham que negociar e adaptar seus projetos de acordo com as demandas do financiador disponível.

Ideologicamente, todas as organizações se reconhecem como socioambientais. A ramificação brasileira de uma ONG internacional

teria sido conservacionista em sua fundação, mas se defini, atualmente, também como socioambientalista. Apesar disso, há significativas diferenças ideológicas entre os grupos. As duas organizações católicas citadas anteriormente, fortemente influenciadas pela Teologia da Libertação⁹, são aquelas com posturas mais evidentemente crítica ao modo de produção capitalista, entendendo a necessidade de transformações estruturais e busca de uma nova sociabilidade pautada no Bem-Viver¹⁰. Nesta perspectiva de busca pelo Bem-Viver, há também um movimento popular camponês de mulheres, o qual se defini como classista e feminista. Em outra perspectiva, há uma ONG que se define como “apolítica”, estando aberta a trabalhar com qualquer matiz ideológica a depender do projeto proposto. Várias organizações pesquisadas se identificam com a proposta de desenvolvimento sustentável.

Elder Andrade de Paula (2013, p. 24) escreve sobre a distinção sobre capitalismo verde e desenvolvimento sustentável, segundo ele:

Ao nos referirmos ao primeiro, estamos nos reportando às transformações reais operadas no capitalismo, no sentido de promover um movimento simultâneo de adaptação à nova divisão internacional do trabalho, ao reordenamento de natureza geopolítica, às reconfigurações nas relações Estado-Mercado e à assimilação do ambientalismo no processo de acumulação global. As referências ao ‘desenvolvimento sustentável’, por sua parte, designam a ideologia que busca conferir legitimidade a esse movimento real,

9 Teologia da Libertação é uma doutrina cristã que defende a opção preferencial pelos pobres e oprimidos, adotando uma perspectiva sociopolítica progressista ou revolucionária. Para mais informações ler Leonardo Boff (1983).

10 As definições de Bem-Viver são diversas e heterogêneas. Usaremos aqui como síntese a proposta de Ramirez (2010, p. 58, tradução nossa): “A satisfação das necessidades, a conquista de uma qualidade digna de vida e morte, amar e ser amado, e o florescimento saudável de todos, em paz e harmonia com a natureza, para o prolongamento das culturas humanas e da biodiversidade”.

concreto, do novo ciclo de acumulação capitalista e, ao mesmo tempo, ocultar a espoliação a ele subjacente.

Interessante destacar que as duas organizações que buscam ter maior independência em relação a seus financiadores são as que se colocam de forma mais evidentemente crítica às soluções defendidas pelo capitalismo verde – como, por exemplo, a venda de créditos de carbono por meio de projetos de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação (REDD) e REDD+. Como já mencionado, Saito (2023) defende que as soluções propostas pelo dito desenvolvimento sustentável são um atual “ópio do povo”, pois, falsamente, nos ofereceriam uma sensação de alívio ao se colocarem como saídas para crise climática, dificultando, assim, ações mais ousadas e de fato eficazes. Ressalta-se que as posições ideológicas assumidas pelas pessoas e coletivos não são meras escolhas subjetivas individuais. Tais posições se manifestam a partir de condições concretas e materiais que circunscrevem as possibilidades de percepção e práxis desses sujeitos. Neste sentido, o processo de profissionalização da luta socioambiental é um significativo determinante na constituição ideológica dos ativistas. Afinal, parafraseando Upton Sinclair, é difícil fazer com que um socioambientalista entenda a ineficácia do capitalismo verde, quando seu salário depende de ele não entender.

Psicologia política e organizações socioambientais

A partir de uma pesquisa conduzida com 27 organizações socioambientais da sociedade civil acreana, buscamos propor algumas reflexões sobre sua diversidade e os desafios vivenciados por tais coletivos.

No Brasil, a sociedade civil possuiu um papel fundamental na constituição de legislações e políticas públicas ambientais (ALONSO *et al.*, 2007; ANDRADE JUNIOR, 2025). Diante da emergência climática, serão necessárias mais que ações individuais e já não é possível

acreditar apenas em uma salvação técnico-científica. Será preciso transformarmos profundamente nosso modo de produção e nossas relações com o planeta (MOORE, 2015; MARQUES, 2023; SAITO, 2023). Dessa maneira, se a psicologia pretende contribuir com esta pauta, ela precisará, inevitavelmente, ser uma psicologia política. Uma psicologia que tenha como foco a promoção de práxis políticas socioambientais de indivíduos, mas principalmente de grupos e organizações (ROSA, 2024).

Se entendemos que a saída é coletiva, a psicologia política da crise climática deverá atuar prioritariamente nos movimentos e organizações socioambientais com o objetivo de fortalecê-los. Essa atuação pode se dar em três grandes eixos: saúde, mobilização e organização. Será fundamental contribuir para a produção de uma lógica de cuidado dentro das organizações e movimentos socioambientais. Precisaremos constituir coletivos combatentes e indignados, mas também produtores de solidariedade, esperança e saúde para que as pessoas não adoeçam e a luta não se perca (COELHO, 2024). No que diz respeito a mobilização, faz-se necessário entender os processos psicosociais que levam as pessoas a se engajarem politicamente (ROSA; KLANDERMANS, 2022). A psicologia pode fornecer bons instrumentos que contribuam para a incidência política em prol de pautas socioambientais.

Apesar dos três eixos propostos serem interrelacionados, as discussões abordadas no presente capítulo se vinculam de forma mais direta ao eixo de organização. Neste eixo, teremos como principal objetivo a promoção de autoanálise e autogestão nos coletivos (BAREMBLITT, 2002). Assim, buscaremos superar processos de burocratização, bem como questionar cooptações ideológicas que favoreçam falsas soluções para a crise climática. Evidentemente não podemos assumir uma postura política dogmática e restrita. Diante do gigantesco desafio colocado pelas crises ambientais em curso, todos(as) os(as) aliados(as) serão bem-vindos(as). Em determinado momento, as divergências podem se tornar insuperáveis, no entanto

isso se deve ocorrer de forma imanente a luta socioambiental concreta e não a partir, apenas, de discussões teóricas e escatológicas.

A psicologia política da crise climática deve ser constituída a partir de competência técnica e nitidez política. Para que possamos atuar de forma efetiva nos três eixos propostos é indispensável que tenhamos domínio das teorias e técnicas necessárias para ação. Porém, essa competência pode se tornar apenas um tecnicismo ineficaz caso não for acompanhada de nitidez política, ou seja, capacidade de entender os diversos determinantes e contradições que compõem os processos nos quais estamos imersos, bem como os pontos nevrálgicos de atuação.

Esperamos que as reflexões aqui propostas possam contribuir de alguma forma para o fortalecimento de práxis que visem a produção de formas de vida socioambientalmente sustentáveis, favoráveis a manutenção das condições de habitabilidade do planeta (LATOUR; SCHULTZ, 2023) e orientadas em direção ao Bem-Viver (RAMÍREZ, 2010; KRENAK, 2020). Por fim, compartilhamos mais uma frase de Osmarino que sintetiza nossa proposta: “Não queremos que se quebre essa aliança entre os que lutam por justiça social e os que lutam pela ecologia. Esse é um compromisso que o Chico nos deixou e que honramos” (SILVA, 2024, p. 165).

Referências

- ALONSO, A.; COSTA, V.; MACIEL, D. Identidade e estratégia na formação do movimento ambientalista brasileiro. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 151-167, nov. 2007.
- ANDRADE JÚNIOR, J. R. P. Has there been a weakening of environmentalism in Brazil? **Sustainability in Debate**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 12-45, 2025.

- ARNSTEIN, S. P. A ladder of community participation. **Journal of the American Institute of Planners**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969.
- BAREMBLITT, G. **Compêndio de análise institucional e outras práticas**: teoria e prática. Belo Horizonte: Instituto Félix Guattari, 2002.
- BOFF, L. **Teologia do cativo e da libertação**. Petrópolis: Vozes, 1983.
- BUCLET, B. Os peritos não governamentais da biodiversidade amazônica e seus financiadores internacionais: uma parceria desigual em torno de interesses comuns. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luís, v. 6, n. 12, 2010.
- CAMELY, N. Ongismo como nova geopolítica do imperialismo para a biodiversidade: um estudo sobre a Amazônia brasileira. **Revista Geopolítica**, [s. l.], v. 2, n. 1, 2011.
- COELHO, P. S. **Saúde mental em tempos de crise**: contribuições da luta dos movimentos sociais no enfrentamento aos sofrimentos psicossociais. 2024. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.
- HUR, D. U. **Psicologia, política e esquizoanálise**. Campinas: Alínea, 2018.
- KRENAK, A. **Caminhos para a cultura do bem viver**. [S. l.]: Cultura do Bem Viver, 2020.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1974.
- LATOUR, B.; SCHULTZ, N. **Memorando sobre a nova classe ecológica**. Petrópolis: Vozes, 2023.
- MARQUES, L. **O decênio decisivo**: propostas para uma política de sobrevivência. São Paulo: Elefante, 2023.

- MASSON-DELMOTTE, V. *et al.* (org.). **Climate change 2021:** the physical science basis. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- MEIRA, L. C. C.; ROCHA, G. S. Modelos de gestão de ONGs ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações baianas. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 27., 2003, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: ANPAD, 2003.
- MOORE, J. W. (org.). **Anthropocene or capitalocene?** Nature, history, and the crisis of capitalism. Oakland: PM Press, 2016.
- PAULA, E. A. **Capitalismo verde e transgressões:** Amazônia no espelho de Caliban. Dourados: Ed. UFGD, 2013.
- RAMÍREZ, R. Socialismo del sumak kawsay o biosocialismo republicano. *In: SENPLADES. Los nuevos retos de América Latina:* socialismo y sumak kawsay. Quito: SENPLADES, 2010. p. 55-74.
- ROCKSTRÖM, J. *et al.* A safe operating space for humanity. **Nature**, [s. l], v. 461, p. 472–475, 2009.
- ROSA, L. A. Práxis política socioambiental: conceitos e ações psicossociais para adiar o fim do mundo. *In: LEMOS, F. C. S. et al.* (orgs.). **Ética e política contracolonial**. Curitiba: CRV, 2024.
- ROSA, L. A.; KLANDERMANS, B. Psicologia social do protesto: um panorama teórico a partir da realidade brasileira. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 42, 2022.
- SAITO, K. **O capital no Antropoceno**. São Paulo: Boitempo, 2023.
- SANTILLI, J. **Socioambientalismo e novos direitos:** proteção jurídica à diversidade biológica e cultural. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2005.
- SILVA, A. G. **Que é reserva extrativista?** uma homolo-crítica conceitual – pela (re)emergência de projetos ontológicos amazônicos. [S. l]: Dialética, 2024.
- WEISS, J. S. (org.). **Movimentos socioambientais:** lutas – conquistas – avanços – retrocessos – esperanças. Formosa: Xapuri Socioambiental, 2019.

Sobre os autores e autoras

Organizadores

Márcia Prezotti Palassi

Professora titular da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), com estágio doutoral na Universitat Autònoma de Barcelona. Pós-doutorado na Universidad Complutense de Madrid (UCM), Espanha.

E-mail: mprezotti@hotmail.com.

Ana Paula Paes de Paula

Professora titular da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas na Universidade Estadual de Campinas (IFCH/UNICAMP). Pós-doutorado em Administração na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Mestre em Administração Pública e Governo pela EASP/FGV.

E-mail: appp.ufmg@gmail.com.

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Professor associado da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/Ufes). Doutorado

e pós-doutorado em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG).

E-mail: alfredo.silva@ufes.br.

Colaboradores

Domenico Uhng Hur

Professor da Universidade Federal de Goiás (UFG). Psicólogo, mestre e doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP), com estágio doutoral na Universitat Autònoma de Barcelona. Pós-doutorado na Universidad de Santiago de Compostela. Bolsista de Produtividade em Pesquisa (PQ-2) do CNPq, Brasil.

E-mail: domenicohur@hotmail.com.

Everton Faria Meira

Professor da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Administrador, mestre e doutor em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

E-mail: evertonmeira@hotmail.com.

Felipe Sampaio de Freitas

Professor de Filosofia da Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC-PA). Doutor em Psicologia Social, Mestre em Filosofia e Licenciado em Filosofia na Universidade Federal do Pará (UFPA). Especialista em Educação Ambiental (Instituto Anima).

E-mail: felipesampaiodefreitas@gmail.com.

Fernanda Maria Munhoz Salgado

Professora da Universidade São Judas Tadeu (USJT). Doutora e mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. Graduada em Psicologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Membro do NUPMOS (Núcleo de Estudos em Psicologia Política e Movimentos Sociais) da

PUC-SP e da ANPEPP (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia). Tem experiência em temas como conservadorismo, ação política, gênero e sexualidade, políticas públicas de assistência social com pessoas em situação de rua, em direitos humanos de pessoas LGBTIs, e no acesso ao trabalho de jovens e pessoas com deficiência. Atua como docente em cursos de graduação em Psicologia e como psicóloga clínica em consultório particular.

E-mail: fe.mariamunhoz@gmail.com.

Flavia Cristina Silveira Lemos

Professora de Psicologia Social da Universidade Federal do Pará (UFPA). Bolsista de Produtividade em Pesquisa CNPQ-PQ2, Brasil. Pós-doutorado em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Graduada em Psicologia, mestre em Psicologia Social, doutora em História Cultural pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).

E-mail: flaviacslemos@gmail.com.

Flávio Furtado de Farias

Doutor em Patologia (2003) e mestre em Microbiologia (1998). Professor da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), onde atua nos cursos de Fisioterapia e na Residência Multiprofissional em Atenção Primária. Foi presidente do Conselho Municipal de Saúde de Parnaíba (2023–2025), com destacada atuação na defesa do controle social e da participação popular no SUS. Desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de morfologia, biofísica, patologia, pedagogias críticas e saúde coletiva, com ênfase na articulação entre universidade, movimentos sociais e políticas públicas de saúde.

E-mail: prof3f@gmail.com.

Guilherme Augusto Souza Prado

Professor adjunto no curso e no Programa de Pós-Graduação de Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba-PI – UFDPar. Psicólogo e bacharel em Psicologia pela Universidade Estadual

Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) (2010), mestre (2012) e doutor (2017) em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Coordenador do NuTEPSS – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Saúde e Subjetividade da UFDPar. Integrante do GT de Psicologia Política da ANPEPP. Tem experiência nas áreas de psicologia clínica e institucional, saúde mental; sexualidade, direitos sexuais e reprodutivos em contexto de HIV/Aids; políticas de cuidado; saúde coletiva; perspectivismo ameríndio e pensamento decolonial; análise institucional; esquizoanálise; arte e linguagem nos processos de subjetivação; epistemologia e história da psicologia; ecologia decolonial e ecosofia; feminismos e teoria queer; não monogamia e poliamor. Editor-Executivo da Revista Estudos Contemporâneos da Subjetividade (ECOS).

E-mail: guispra@gmail.com.

Henrique Araujo Aragusuku

Pesquisador de pós-doutorado do Centro de Estudos da Metrópole (CEM) da Universidade de São Paulo (USP) e do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap). Doutor e mestre em Psicologia Social e especialista em Psicologia Política pela Universidade de São Paulo. Membro do Núcleo de Pesquisas em Psicologia Política e Movimentos Sociais (NUPMOS) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e do Núcleo de Democracia e Ação Coletiva (NDAC) do Cebap. Especialista em temas como metodologias qualitativas, teoria narrativa e discursiva, gênero e sexualidade, movimentos sociais, conservadorismo e direitas.

E-mail: henriquearagusuku@gmail.com.

Iraide Ancelmo Bonfim Pita

Professora do curso de Graduação em Psicologia da Universidade São Judas. Integrante do Núcleo de Pesquisas em Psicologia Política e Movimentos Sociais (NUPMOS/PUC-SP). Doutoranda em

Psicologia Social pela PUC-SP, na linha de pesquisa Psicologia Política e Mestra em Administração pela PUC-SP.

E-mail: iraidepita.ip@gmail.com.

Leandro Amorim Rosa

Professor da Universidade Federal do Acre (UFAC). Doutor em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Pesquisador Visitante na Vrije Universiteit Amsterdam (2018) e na Univeristà degli Studi di Milano-Bicoca (2012/2013). Graduação e mestrado em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP).

E-mail: leandro.rosa@ufac.br.

Maria de Fátima Quintal de Freitas

Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pós-doutora em Psicologia Comunitária pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada-ISPA, Lisboa e pela Universidade do Porto, Portugal. Pós-doutora em Psicologia Política pela PUC/SP. Mestre e doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Bacharel, licenciada e formação em Psicologia pela Universidade Paulista.

E-mail: quintal.fatima@gmail.com.

Rogério Zanon da Silveira

Professor adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais com pós-doutorado em Psicologia do Desenvolvimento Escolar pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Cândido Mendes de Campos.

E-mail: rogerio.silveira@ufes.br.

Salvador Antonio Mireles Sandoval

Professor titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Doutor em Ciência Política pela Universidade de Michigan, EUA. Pós-doutorado no Center for the Study of Social Change, New School for Social Research, New York.

E-mail: sams1910@gmail.com.

