O *Virtual* e o *Material: identidade, pertença e clivagens na vida das organizações*

José de Abreu Afonso & Sebastião de Abreu Afonso

Resumo

Este artigo explora a relação entre a virtualização e a vida institucional, recorrendo à análise de grupo, à teoria institucional psicanalítica e à psicologia organizacional. Defende que, embora a comunicação digital tenha garantido continuidade e acessibilidade, também pode ter alterado os fundamentos simbólicos e relacionais das organizações.

Os autores propõem que os espaços institucionais físicos desempenham um papel crucial como receptáculos da identidade coletiva, da memória e dos pactos institucionais inconscientes. Em contrapartida, a interação predominantemente virtual pode contribuir, em certos contextos, para uma coesão mais fraca, uma maior dificuldade na resolução de conflitos e uma maior polarização afetiva.

São analisados resultados empíricos da psicologia organizacional para examinar questões como a confiança, a comunicação, o conflito e a cultura organizacional em equipas virtuais. Estes resultados são interpretados através de conceitos psicanalíticos como a contenção, a coesão de grupo e o espaço de transição.

Em vez de opor as modalidades digitais às presenciais, o artigo defende uma abordagem equilibrada em que as ferramentas virtuais complementam, mas não substituem, a presença institucional incorporada, particularmente em organizações cujo objetivo central é o trabalho relacional, como a formação e a prática em psicoterapia.

Palavras-chave: virtualização; organizações; coesão grupal; psicanálise das instituições; grupanálise; identidade organizacional; pertença; espaço simbólico.

Abstract

This paper explores the relationship between virtualisation and institutional life, drawing on groupanalysis, psychoanalytic institutional theory and organisational psychology. It argues that while digital

[1] Psicólogo Clínico, Psicoterapeuta, Grupanalista, Membro Titular Didacta da Sociedade Portuguesa de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo. Doutorado em Psicologia Clínica. É professor auxiliar de psicologia no ISPA e é formador em vários seminários sobre psicoterapia, psicanálise e grupanálise.

[2] Psicólogo Clínico.

Artigo adaptado a partir da comunicação oral apresentada no XXIV Congresso Nacional da Sociedade Portuguesa de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo, Lisboa 7-8 novembro 2025.

communication has ensured continuity and accessibility, it may also have altered the symbolic and relational foundations of organisations.

The authors propose that physical institutional spaces play a crucial role as containers of collective identity, memory and unconscious institutional agreements. In contrast, predominantly virtual interaction may contribute, in certain contexts, to weaker cohesion, reduced elaboration of conflict, and increased affective polarisation.

Empirical findings from organisational psychology are reviewed to examine issues such as trust, communication, conflict and organisational culture in virtual teams. These findings are interpreted through psychoanalytic concepts such as containment, group cohesion and transitional space.

Rather than opposing digital and face-to-face modalities, the paper advocates for a balanced approach in which virtual tools complement but do not replace embodied institutional presence, particularly in organisations whose core object is relational work such as psychotherapy training and practice.

Keywords: virtualisation; organisations; group cohesion; institutional psychoanalysis; group analysis; organisational identity; sense of belonging; symbolic space.

I - Introdução e enquadramento epistemológico

A pandemia de 2020 forçou a sociedade e as suas organizações a migrarem para o formato *online*: direcções, comissões, assembleias e formações passaram a depender do digital. Se tal mudança assegurou a continuidade, trouxe também interrogações. Não se pretende aqui opor ideologicamente o digital ao presencial. O *online* democratizou o acesso e ampliou a comunicação. Mas interessa-nos compreender se o virtual, que em muitos casos permaneceu pós-pandemia, terá empobrecido o sentimento de pertença e acentuado fragilidades pré-existentes nos vínculos organizacionais, criando uma sensação difusa de decadência institucional?

A nossa reflexão parte da teoria analítica de grupo, da psicanálise das instituições e de contributos da psicologia organizacional. Embora estas perspectivas assentem pressupostos epistemológicos distintos, teremos em mente que cada uma dessas lentes observa dimensões distintas do mesmo fenómeno - as dinâmicas psíquicas dos grupos, os pactos institucionais inconscientes e o funcionamento empírico das organizações - podendo ser colocadas em diálogo numa leitura integrada. O tom será híbrido: teórico-interpretativo aliado a revisões empíricas. Parte-se da hipótese de que a virtualização, embora tecnicamente aproxime, reconfigura os vínculos e poderá intensificar clivagens - presença/ausência, compromisso/indiferença, amor/ódio - afectando portanto a coesão simbólica. A selecção da literatura privilegiou contributos conceptuais e empíricos que dialogam com este ponto de vista, ao invés de seguir critérios sistemáticos de revisão bibliográfica. Não se trata, portanto, de uma revisão sistemática, mas de um ensaio crítico orientado por uma questão específica.

II - O valor simbólico do espaço físico da instituição

a) A sede como continente institucional

A presença física activa canais de comunicação não verbal - pequenos gestos, olhares, posturas e outros aspectos ligados à proximidade corporal, que representam grande parte do conteúdo emocional das interacções. Um espaço presencial partilhado permite a sincronização mais espontânea entre corpos e emoções. A partilha de objectos, o estar lado a lado tendem a favorecer confiança e empatia.

Os grupos constroem identidade, entre outras coisas, através de rituais e de lugares partilhados que reforçam a sensação de pertença, já que os corpos, tal como os espaços, carregam sentidos que o digital não reproduz inteiramente.

Permitam-nos então começar por falar de lugares - não na sua função logística, mas no que veiculam simbolicamente. A sede - casa - é um lugar simbólico de pertença, um ponto estável que representa a permanência da organização para além das pessoas que a compõem. Não pode ser facilmente substituída por espaços de outras instituições ou espaços pessoais que se confundem com o indivíduo, diminuindo potencialmente a espessura e a profundidade simbólica da organização. A sede é um espaço de mediação e relativa neutralidade que pertence a todos e não a um permitindo que a instituição seja percebida como maior que os seus membros. Esta distinção entre o espaço institucional da sede - espaço da comunidade e do grupo - e o espaço de particular de um dos seus membros, protege - tanto o anfitrião como a organização - da fusão simbólica e da confusão de papéis.

Uma sede é também um sítio de memória colectiva. É ali que se repetem rituais de transmissão, continuidade e reconhecimento mútuo. A sede não constitui apenas um local logístico: pode ser pensada como continente institucional, uma expressão material da sua "pele psíquica" (Anzieu, 1975). Na perspectiva da psicanálise das instituições, estas são sustentadas por pactos inconscientes que organizam a lealdade dos membros, o seu compromisso e os vínculos que os unem (Käes, 1997). Nesta perspectiva a sede é como uma materialização destes pactos ao conferir neutralidade e representatividade ao espaço onde se tomam as decisões, se discutem conflitos e elaboram tensões institucionais. Como lugar que pertence a todos, tende a proteger das hierarquias pessoais e dos ressentimentos latentes, favorecendo uma representação mais clara do interesse colectivo.

b) O setting Institucional e o setting terapêutico

Existirão paralelos entre o *setting* institucional e o *setting* terapêutico grupal? Com todas as evidentes diferenças, ambos podem ser concebidos como dispositivos materiais e simbólicos que favorecem o pensamento, a pertença e a elaboração do conflito.

Foulkes (1964) concebe o grupo como um campo de comunicação consciente e inconsciente, sustentado por um enquadramento espacial relativamente neutro - o círculo. Essa neutralidade favorece a constituição do grupo como totalidade, reduz o risco de fusões e hierarquias implícitas. De Maré, e colaboradores (1991) acrescentam o conceito de *koinonia*: um espaço de diálogo horizontal cuja emergência depende da existência de um *setting* seguro.

A comunicação virtual, pela fragmentação dos contextos e da menor presença do corpo, pode tender a produzir formas de comunicação mais funcionais e menos elaborativas. Hopper (2012) descreve o "pressuposto básico da incoesão": caracterizado por agregações de indivíduos que coexistem sem desenvolver níveis significativos de coesão grupal. A partir desta lente teórica, podemos interrogar-nos sobre até que ponto uma vida institucional predominantemente *online* irá favorecer situações em que a simples existência de uma massa de membros conectados não corresponda, necessariamente, apresenta de coesão ou pertença simbólica. Será que a redução dos encontros presenciais e a ausência de um espaço físico comum poderão aumentar o sentimento de dispersão ou experiências subjectivas de fragmentação? Como manter a coesão e o sentimento de pertença quando os vínculos se apoiam sobretudo em formas de presença intermitentes, descontinuadas ou tecnologicamente mediadas?

Reconhecemos, naturalmente, que a ausência de coesão não é um atributo exclusivo dos dispositivos virtuais. Também os grupos presenciais podem permanecer fragmentados, defensivos ou incapazes de elaborar os seus conflitos. O que aqui procuramos compreender não é se o virtual produz necessariamente incoesão, mas se poderá amplificar determinadas vulnerabilidades já presentes na vida institucional.

Deixemos por agora estas questões para olhar o campo das investigações empíricas da psicologia organizacional.

III - O virtual e as evidências da psicologia organizacional

Terá o virtual diminuído a **confiança** no seio das organizações? Estudos mostram que equipas virtuais podem enfrentar mais dificuldades em criar confiança embora os resultados variem consoante o contexto, a maturidade da equipa e a natureza das tarefas (Robert et al., 2009). No contexto presencial, a confiança tende a evoluir gradualmente; no virtual esse processo pode ocorrer de modo mais imprevisível (Kuo & Yu, 2009). A distância pode reduzir a empatia percebida e está associada a fenómenos de retração comunicacional, menor procura de ajuda e partilha de *feedback (*Breuer et al., 2016).

Quais os efeitos da virtualidade na criação e gestão do **conflito**? Alguns estudos sugerem que quanto maior a virtualidade, maior a probabilidade da deterioração da confiança e de conflito (Bierly et al., 2009; Peñarroja et al., 2013). A ausência de conversas informais e o predomínio de meios tecnológicos podem ampliar mal-entendidos e atrasar a resolução de conflitos (Kankanhalli et al., 2006; Mortensen & Hinds, 2001).

A **comunicação** *online* pode apresentar descontinuidades tais como interrupções, atrasos, sobreposição de vozes, longos silêncios (De Marie, 2004). O chamado efeito de desinibição digital pode aumentar a agressividade e a confrontação, sobretudo em contextos multiculturais. Alguns estudos sugerem que certas formas de comunicação mediada podem estar associadas à perda de profundidade comunicacional, podendo repercutir-se em relações superficiais e menor motivação (Figueiredo et al., 2025).

A redução ou eliminação de rituais presenciais pode empobrecer dimensões da **cultura organizacional** e a construção de identidade colectiva (Bailey & Kurland, 2002; Al Neyadi et al., 2023). A falta de interações espontâneas fragiliza o tecido relacional e dificulta a transmissão de valores. Estas dinâmicas podem ter repercussões institucionais: a diminuição de interacções formais e informais enfraquece o capital social e a confiança entre membros, diminuindo a **coesão social.**

A mediação tecnológica pode reduzir o contexto partilhado e a comunicação implícita, dificultando a **aprendizagem experiêncial** (De Guinea et al., 2012; Hinds & Bailey, 2003). Em organizações formativas, esta perda simbólica pode afectar a transmissão de saber e a identidade profissional.

Apesar dos riscos que identificámos acima é importante referir que, quando existe um capital relacional prévio, liderança empática e objetivos claros, o digital pode preservar vínculos e prolongar o continente institucional (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Peñarroja et al., 2013). O virtual pode então ser entendido como uma extensão simbólica do espaço comum, mantendo a ligação quando o corpo não pode estar presente. O que constitui uma boa notícia, mas não resolve o problema dos novos membros, com os quais não existe ainda capital relacional prévio consolidado.

Genericamente estas investigações, quando lidas a luz da psicodinâmica institucional, podem ser interpretadas como uma possível fragilização da função continente (Bion, 1961) e da pele grupal (Anzieu, 1975), circunstância que pode tender a deslocar a resolução de conflitos para procedimentos formais, em detrimento de processos relacionais e simbólicos de elaboração.

IV - Amor e clivagens nas organizações

Terá, de facto, a virtualização enfraquecido a função continente das instituições, alterado os pactos inconscientes e corroído a "pele grupal"? Poderá estar associada à fragilização institucional sob a forma de apatia, conflitos latentes e erosão simbólica?

Cremos que, pelo menos, devemos pensar sobre o assunto. Vejamos: os membros de uma instituição investem nela amor, ou dito de outro modo, processos de identificação, desejo de pertença e de transmitirão de saber. Mas, em todos os grupos circula também movimentos de agressividade e hostilidade expressos sob a forma de rivalidades teóricas, conflitos de poder ou ressentimentos. Se for válida a hipótese de que o *online* pode favorecer processos de polarização entre o amor idealizado ("*continuamos juntos*") e o ódio projectado ("*não nos ouvem"*; "*a instituição está em agonia*") - então poderá contribuir para uma diminuição da complexidade e da qualidade das vinculações.

Se igualmente for válida a hipótese de que o corpo presente - em encontros informais, reuniões, congressos e assembleias - pode constituir um continente mais eficaz para a simbolização; e se a ausência do corpo intensificar certas experiências de clivagem - *estamos juntos/separados, presentes /ausentes*, então esta ambiguidade pode alimentar sentimentos de indiferença, de frustração e possível desinvestimento. As câmaras desligadas e a participação mínima podem ser vistas como uma ilustração dessa ambiguidade entre compromisso e indiferença.

Os membros mais antigos podem investir de forma mais intensa no valor simbólico do presencial ou, pelo contrário, no conforto do *online*. Os mais jovens podem adaptar-se melhor ao *online,* mas não encontrar aí o encantamento institucional necessário para a construção da sua identidade na relação com um grupo e uma casa comum. Surge assim uma possível clivagem geracional que pode espelhar, em miniatura, as clivagens sociais do nosso tempo e que poderá ter impacto no futuro da organização.

Em contrapartida não queremos deixar de anotar que, do ponto de vista simbólico, também é possível pensar o digital como um espaço transicional, no sentido de Winnicott (1971): um território intermédio entre a ausência e a presença, capaz de sustentar a ligação quando o encontro físico não é viável.

V - Nota final

Se a instituição em causa, como a nossa, tem por objeto a psicoterapia, o debate adquire contornos particulares. Não estamos todos de acordo. Para muitos, o *online* é um recurso imperfeito, mas valioso quando o encontro humano não é possível; para outros substitui, no essencial, a presença. Do nosso ponto de vista, se uma sociedade científica dedicada à relação reduz significativamente o recurso ao presencial, pode instalar-se uma contradição interna: como promover o valor da presença se a própria instituição a retira da sua vida?

Questionamo-nos se poderá existir ligação entre este tema e fenómenos como a baixa participação nas reuniões gerais; a menor renovação geracional; a crescente dificuldade em captar jovens interessados em integrar a vida associativa; o sentimento de afastamento ou indiferença em relação aos orgãos directivos; os conflitos que não chegam a ser discutidos em profundidade. Naturalmente que isto não explica tudo. E há seguramente outros factores relevantes que urge pensar. Mas cremos que é um ângulo de análise não negligenciável no entendimento do estado actual de algumas organizações.

Cremos que o futuro das instituições - que na nossa leitura optaram por uma forte desmaterialização - poderá passar por uma reavaliação do equilíbrio: o *online* como meio, não como morada. Um equilíbrio em que o virtual amplia o encontro, mas o presencial volta a constituir o lugar privilegiado de contenção e transmissão.

Referências Bibliográficas

Al Neyadi, S. N., Yaacob, T. Z., Che Hashim, H. I., Hasan, M. Z., Subramaniam, Y., & Indiran, L. (2023). *Cultivating virtual success: Exploring the influence of organizational culture on employee performance*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(12), 709-717. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/19878

Anzieu, D. (1975). *Le groupe et l'inconscient: L'imaginaire groupai*. Dunod.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(4), 383-400. https://doi.org/10.1002/JOB.144

Bierly, P. E., Stark, E. M., & Kessler, E. H. (2009). The moderating effects of virtuality on the antecedents and outcome of NPD team trust. *Journal of Product Innovation Management*, *26*(5), 551-565. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00680.x

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1151–1177. https://doi.org/10.1037/apl0000113

De Maré, P. B., Piper, R., & Thompson, S. (2018). *Koinonia: From hate, through dialogue, to culture in the larger group*. Routledge.

DeMarie, S. M. (2004). Using virtual teams to manage complex projects: A case study of the radioactive waste management project. In J. M. Kamensky & T. J. Burlin (Eds.), *Collaboration: Using networks and partnerships* (pp. 149–170). Rowman & Littlefield Publishers.

Enriquez, E. (1990*) Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Zahar Editores

Figueiredo, E., Margaça, C., & Sánchez-García, J. C. (2025). Loneliness and isolation in the era of telework: A comprehensive review of challenges for organizational success. *Healthcare, 13*(16), 1-28. https://doi.org/10.3390/healthcare13161943

Foulkes (1964). *Therapeutic group analysis.* George Allen & Unwin

Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization science*, *14*(6), 615-632. https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872

Hopper, E. (2012). *Trauma and organization*. Karnac Books.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, *10*(6), 791-815. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791

Käes (1993). *Le groupe et le sujet du groupe: éléments pour une théorie psychanalytique du groupe*. Dunod.

Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of management information systems*, *23*(3), 237-274. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230309

Kuo, F. Y., & Yu, C. P. (2009). An exploratory study of trust dynamics in work-oriented virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *14*(4), 823-854. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01472.x

Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, *12*(3), 212-238. https://doi.org/10.1108/eb022856

De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & management*, *49*(6), 301-308. http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003

Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, *29*(3), 967-974. . http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.020

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of management information systems*, *26*(2), 241-279. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210

Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. Tavistock Publications