

O MAL COTIDIANO NAS INSTITUIÇÕES: UMA LEITURA ARENDTIANA DAS PRÁTICAS DE PEQUENO PODER

Alaíne M. Sousa¹.

Grupo de trabalho em serviço social na educação-GTSSEDU/UFRB MARANGUAPE/CE.

<http://lattes.cnpq.br/2019119500213406>

RESUMO: Este trabalho analisa as práticas de exercício de autoridade em contextos institucionais, especialmente no serviço público, a partir de um diálogo entre o conceito da chamada “síndrome do pequeno poder” e a noção de “banalidade do mal”, formulada por Hannah Arendt. Parte-se da compreensão de que determinadas formas de autoritarismo cotidiano não se manifestam por meio de grandes atos de violência, mas por condutas rotineiras, burocratizadas e desprovidas de reflexão ética, que produzem efeitos de desumanização nas relações entre agentes públicos e cidadãos. Com base em revisão bibliográfica e documental, o estudo discute como a banalidade do mal, entendida como a incapacidade de pensar criticamente sobre as próprias ações e suas consequências, ajuda a compreender comportamentos institucionais marcados pela rigidez excessiva, apego acrítico às normas e uso desproporcional de pequenas parcelas de autoridade. Nessa perspectiva, o chamado “pequeno poder” revela-se não apenas como traço individual, mas como fenômeno relacional e estrutural, favorecido por culturas organizacionais hierarquizadas, pouco dialógicas e carentes de espaços de escuta e reflexão. O artigo defende que o enfrentamento dessas práticas passa pelo fortalecimento de mecanismos institucionais de controle social e escuta, como as ouvidorias públicas, bem como pela valorização da formação continuada dos profissionais e do cuidado com a saúde mental, incluindo a busca por processos terapêuticos que favoreçam o autoconhecimento, o desenvolvimento da empatia e a responsabilidade ética no exercício da autoridade. Conclui-se que a promoção de uma cultura institucional baseada no diálogo, na reflexão crítica e na responsabilidade moral é condição fundamental para prevenir a naturalização de micro violências cotidianas e promover relações mais humanas no âmbito do serviço público.

PALAVRAS-CHAVE: Banalidade do Mal. Pequeno Poder. Serviço Público. Autoridade. Ética Institucional.

EVERYDAY EVIL IN INSTITUTIONS: AN ARENDTIAN READING OF SMALL POWER PRACTICES

ABSTRACT: This work analyzes the practices of exercising authority in institutional contexts, especially in the public service, through a dialogue between the concept of the so-called “small power syndrome” and the notion of “banality of evil,” formulated by Hannah Arendt. It starts from the understanding that certain forms of everyday authoritarianism do not manifest themselves through large acts of violence, but through routine, bureaucratized conduct devoid of ethical reflection, which produce dehumanizing effects in the relationships between public agents and citizens. Based on a bibliographic and documentary review, the study discusses how the banality of evil, understood as the inability to think critically about one’s own actions and their consequences, helps to understand institutional behaviors marked by excessive rigidity, uncritical adherence to norms, and disproportionate use of small portions of authority. From this perspective, so-called “petty power” reveals itself not only as an individual trait, but as a relational and structural phenomenon, favored by hierarchical organizational cultures that are not very dialogical and lack spaces for listening and reflection. The article argues that confronting these practices involves strengthening institutional mechanisms of social control and listening, such as public ombudsman offices, as well as valuing the continuing education of professionals and mental health care, including the search for therapeutic processes that promote self-knowledge, the development of empathy, and ethical responsibility in the exercise of authority. It concludes that promoting an institutional culture based on dialogue, critical reflection, and moral responsibility is a fundamental condition for preventing the normalization of everyday micro-aggressions and promoting more humane relationships within the public service.

KEY-WORDS: Banality of Evil. Petty Power. Public Service. Authority. Institutional Ethics.

INTRODUÇÃO

As relações de poder que atravessam o cotidiano das instituições públicas nem sempre se manifestam por meio de grandes decisões políticas ou atos extremos de violência. Muitas vezes, elas se expressam em práticas rotineiras, aparentemente banais, incorporadas à dinâmica burocrática e naturalizadas nas interações diárias entre servidores e cidadãos. É nesse campo das microdinâmicas institucionais que se situam comportamentos associados ao que popularmente se denomina “síndrome do pequeno poder”, caracterizada pelo uso rígido e desproporcional de parcelas limitadas de autoridade, frequentemente acompanhado de ausência de escuta, excesso de formalismo e distanciamento das dimensões humanas do atendimento público.

Para compreender a profundidade ética dessas práticas, este artigo recorre ao conceito de banalidade do mal, desenvolvido por Hannah Arendt a partir de sua análise do

juízo de Adolf Eichmann, apresentada na obra *Eichmann em Jerusalém* (ARENDT, 1963). Ao investigar a atuação de um dos responsáveis logísticos pelo extermínio de judeus durante o regime nazista, Arendt observa que o mal pode se manifestar não necessariamente por motivações demoníacas ou ódio explícito, mas pela incapacidade de pensar criticamente sobre os próprios atos, pela obediência automática e pela substituição do julgamento moral pela simples conformidade às normas (ARENDT, 1963).

Embora o contexto histórico analisado por Arendt seja radicalmente distinto da realidade das instituições públicas contemporâneas, sua reflexão oferece uma chave interpretativa potente para compreender como práticas desumanizadas podem se instalar no cotidiano burocrático. Quando agentes institucionais deixam de refletir sobre o impacto de suas ações e passam a agir apenas como executores de regras, o exercício da autoridade tende a se dissociar da responsabilidade ética, abrindo espaço para formas sutis, porém recorrentes, de violência simbólica e desrespeito à dignidade dos sujeitos atendidos.

Nesse sentido, o chamado “pequeno poder” não deve ser entendido apenas como traço de personalidade individual, mas como fenômeno que emerge em contextos organizacionais marcados por hierarquias rígidas, culturas administrativas pouco dialógicas e escassez de espaços institucionais de escuta e mediação de conflitos. A naturalização de condutas autoritárias de baixa intensidade contribui para a consolidação de um ambiente em que a regra se sobrepõe à pessoa e a burocracia se distancia de sua função pública essencial: garantir direitos e promover o bem comum.

Diante desse cenário, torna-se fundamental discutir caminhos de enfrentamento que articulem dimensões individuais e institucionais. Do ponto de vista pessoal, a formação continuada e os processos terapêuticos podem favorecer o autoconhecimento, o desenvolvimento da empatia e a ampliação da consciência ética no exercício da autoridade. No âmbito estrutural, o fortalecimento de mecanismos de controle social e escuta, como as ouvidorias públicas, revela-se estratégico para romper com a lógica do silêncio institucional e possibilitar a revisão de práticas que produzem sofrimento e exclusão no cotidiano dos serviços públicos.

Assim, este artigo propõe uma leitura arendtiana das práticas de pequeno poder nas instituições, buscando evidenciar como a ausência de reflexão crítica pode contribuir para a banalização de micro violências cotidianas e defendendo a construção de uma cultura institucional orientada pelo diálogo, pela responsabilidade moral e pela centralidade da dignidade humana.

O conceito de banalidade do mal, formulado por Hannah Arendt, emerge de sua análise do julgamento de Adolf Eichmann, apresentado na obra *Eichmann em Jerusalém*. Ao acompanhar o julgamento do ex-oficial nazista em Jerusalém, Arendt observa que Eichmann não se apresentava como um sujeito movido por ódio fanático ou crueldade excepcional, mas como alguém incapaz de refletir criticamente sobre seus próprios atos, limitando-se a cumprir ordens e a reproduzir a linguagem burocrática do regime (ARENDT,

1963, p. 49).

Para a autora, o aspecto mais perturbador não residia em uma maldade demoníaca, mas na superficialidade do pensamento e na ausência de julgamento moral. Eichmann demonstrava grande preocupação em cumprir corretamente as normas e em progredir na carreira administrativa, mas revelava profunda incapacidade de colocar-se no lugar do outro ou de questionar o sentido ético de suas ações (ARENDT, 1963, p. 135). Nesse sentido, o mal apresentava-se como algo “banal”, isto é, destituído de profundidade reflexiva, enraizado na irreflexão e na obediência automática.

Arendt destaca que a grande falha de Eichmann foi a incapacidade de pensar, entendendo o pensamento não como atividade técnica ou intelectual, mas como diálogo interno que permite ao sujeito julgar suas próprias ações. A ausência desse exercício favorece a adesão acrítica a sistemas normativos, mesmo quando estes produzem consequências desumanas (ARENDT, 1963, p. 287). Assim, a banalidade do mal não significa trivialização do mal, mas a constatação de que ele pode ser praticado por pessoas comuns quando deixam de exercer a responsabilidade moral de pensar.

Outro elemento central na análise arendtiana é o papel da linguagem burocrática. Eichmann recorria constantemente a clichês administrativos e fórmulas prontas, que funcionavam como barreiras contra a reflexão ética. A linguagem padronizada permitia que ações violentas fossem descritas de forma técnica e impessoal, esvaziando seu conteúdo humano e moral (ARENDT, 1963, p. 52). A burocracia, nesse contexto, não aparece apenas como estrutura organizacional, mas como dispositivo que pode contribuir para a neutralização da consciência individual.

A partir dessa perspectiva, Arendt sugere que o maior perigo não está apenas em regimes totalitários, mas na possibilidade sempre presente de suspensão do julgamento moral em contextos nos quais a obediência e a eficiência administrativa se sobrepõem à responsabilidade ética. A banalidade do mal, portanto, está ligada à recusa ou incapacidade de pensar, de julgar e de assumir responsabilidade pelas consequências dos próprios atos (ARENDT, 1963, p. 289).

Essa leitura oferece base teórica fundamental para compreender fenômenos contemporâneos em que a autoridade é exercida de forma automática, desprovida de reflexão sobre seus impactos humanos. Ao deslocar o foco do “monstro” para o sujeito comum que age sem pensar, Arendt abre caminho para analisar práticas institucionais cotidianas em que normas, rotinas e procedimentos podem se sobrepor à dignidade das pessoas envolvidas.

O que se convencionou chamar de “síndrome do pequeno poder” não constitui um conceito clínico formal, mas um termo descritivo utilizado para designar comportamentos autoritários exercidos por indivíduos que detêm parcelas limitadas de autoridade e que passam a utilizá-las de forma desproporcional, rígida e, por vezes, desumanizada. No campo das organizações, esse fenômeno tem sido relacionado a estilos de liderança autoritária,

culturas institucionais hierarquizadas e ambientes marcados por baixa participação e pouca valorização do diálogo (SILVA; FERREIRA, 2018, p. 112).

No contexto do serviço público, tais práticas podem se manifestar por meio do apego excessivo a formalismos, da aplicação inflexível de normas e da redução do atendimento ao cidadão a um procedimento meramente técnico, esvaziado de escuta e consideração pelas singularidades das situações concretas. Nesses casos, a autoridade deixa de ser exercida como responsabilidade pública e passa a operar como instrumento de controle simbólico e afirmação pessoal (OLIVEIRA; COSTA, 2020, p. 67).

Estudos sobre liderança autoritária indicam que ambientes organizacionais com forte ênfase em hierarquia e controle tendem a favorecer comportamentos baseados na obediência cega e na centralização de decisões, o que reduz espaços de reflexão crítica e participação coletiva (GARCIA; MENDES, 2019, p. 203). Esse cenário contribui para a naturalização de práticas cotidianas que, embora não sejam percebidas como violentas, produzem efeitos de constrangimento, silenciamento e desvalorização dos sujeitos envolvidos.

A literatura também aponta que o exercício de pequenas parcelas de poder pode ser atravessado por dimensões subjetivas, como insegurança profissional, necessidade de reconhecimento e baixa autoestima, fatores que encontram na autoridade formal uma forma de compensação simbólica (SOUZA, 2017, p. 88). Quando não há espaços institucionais de formação ética, diálogo e apoio emocional, essas fragilidades podem se traduzir em condutas autoritárias no cotidiano do trabalho.

É nesse ponto que a discussão se aproxima da reflexão de Hannah Arendt. Assim como na banalidade do mal a ausência de pensamento crítico favorece a adesão automática a normas e ordens (ARENDT, 1963, p. 287), nas práticas de pequeno poder observa-se a substituição do julgamento ético pela aplicação mecânica de regras. A frase recorrente “estou apenas cumprindo meu dever” ecoa, em escala e contexto distintos, a lógica de deslocamento de responsabilidade analisada por Arendt.

Além disso, a burocratização excessiva das relações institucionais contribui para a despersonalização dos atendimentos e para o enfraquecimento do vínculo entre servidor e cidadão. Quando a norma é tratada como fim em si mesma, e não como meio para garantir direitos, o espaço para a empatia e a mediação diminui, reforçando dinâmicas de distanciamento e frieza institucional (PEREIRA; ALMEIDA, 2021, p. 54).

Dessa forma, o pequeno poder deve ser compreendido não apenas como atitude individual, mas como produto de arranjos institucionais que favorecem a verticalização das relações, a ausência de escuta e a fragilidade de mecanismos de controle social. O fortalecimento de instâncias como as ouvidorias públicas torna-se, nesse cenário, fundamental para criar canais de expressão das experiências dos usuários e tensionar práticas autoritárias naturalizadas (BRASIL, 2017, p. 14).

Paralelamente, políticas de formação continuada e incentivo ao cuidado com a saúde mental dos servidores, incluindo o acesso a processos terapêuticos, mostram-se estratégias para promover o autoconhecimento, o desenvolvimento da empatia e a responsabilidade ética no exercício da função pública. Tais iniciativas contribuem para romper com a lógica da automatização das condutas e recolocar o humano no centro das práticas institucionais.

Assim, ao articular o conceito arendtiano de banalidade do mal às dinâmicas de pequeno poder, evidencia-se que a desumanização nas instituições não depende de intenções grandiosas ou projetos ideológicos explícitos, mas pode emergir da rotina, da irreflexão e da naturalização de hierarquias que silenciam o julgamento moral no cotidiano do serviço público.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e analítico, voltada à compreensão das relações entre práticas cotidianas de exercício da autoridade no serviço público e o conceito de banalidade do mal, formulado por Hannah Arendt. A abordagem qualitativa mostra-se adequada por permitir a interpretação de significados, valores e dimensões subjetivas presentes nas dinâmicas institucionais e nas relações de poder.

Do ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica e documental. A revisão bibliográfica abrangeu obras clássicas e artigos acadêmicos que discutem a banalidade do mal, com destaque para a obra Eichmann em Jerusalém (ARENDT, 1963), bem como produções que abordam temas como poder nas organizações, liderança autoritária, violências sutis, assédio moral, saúde mental do trabalhador e ética no serviço público. Foram priorizados textos disponíveis em bases de dados acadêmicas e repositórios institucionais de acesso aberto, de modo a garantir a rastreabilidade e a verificação das fontes.

A pesquisa documental envolveu a análise de normativas e diretrizes relacionadas à gestão pública, à promoção da ética no serviço público e ao funcionamento de ouvidorias, com o objetivo de compreender o papel dessas instâncias na mediação de conflitos e no enfrentamento de práticas institucionais desumanizadas. Esses documentos foram examinados como expressões formais das expectativas institucionais quanto ao exercício da função pública e à proteção dos direitos dos cidadãos.

O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise temática de conteúdo, buscando identificar categorias analíticas que articulassem os eixos centrais do estudo: banalidade do mal, pequeno poder, violências sutis, adoecimento mental e desenvolvimento institucional. A partir da leitura sistemática das obras e documentos selecionados, foram destacados trechos, conceitos e argumentos que permitiram estabelecer aproximações teóricas e construir uma interpretação crítica das práticas de autoridade no cotidiano do serviço

público.

Não se trata, portanto, de uma pesquisa empírica com coleta de dados de campo, mas de um estudo teórico-analítico que busca produzir compreensão conceitual e reflexão crítica. O objetivo não é generalizar resultados, mas oferecer uma interpretação fundamentada que contribua para o debate sobre ética, poder e humanização das relações institucionais, apontando caminhos para o desenvolvimento institucional baseado na formação continuada, no cuidado com a saúde mental e no fortalecimento de mecanismos de escuta, como as ouvidorias públicas.

DESENVOLVIMENTO

A reflexão de Hannah Arendt sobre a banalidade do mal contribui para compreender não apenas eventos históricos extremos, mas também dinâmicas cotidianas em que a ausência de pensamento crítico favorece práticas desumanizadas em contextos burocráticos (ARENDT, 1963, p. 287). Quando a ação institucional se reduz ao cumprimento automático de normas, sem mediação ética, abre-se espaço para formas de violência que não se apresentam de maneira explícita, mas que operam de modo sutil, repetitivo e normalizado.

No serviço público, essas práticas podem assumir a forma de atendimentos frios, negativas mecânicas de direitos, uso recorrente de linguagem impessoal e posturas excessivamente rígidas que desconsideram as condições concretas dos cidadãos. Tais condutas se aproximam do que a literatura organizacional descreve como violências sutis ou comportamentos passivo-agressivos institucionais, caracterizados por hostilidade indireta, omissões intencionais, atrasos injustificados, ironias veladas e uso da norma como instrumento de retaliação simbólica (BARRETO, 2014, p. 59).

Diferentemente de agressões abertas, essas violências são de difícil identificação imediata, pois se escondem sob a aparência de formalidade ou cumprimento de regras. No entanto, seus efeitos acumulativos podem ser profundos, produzindo sentimentos de humilhação, impotência e invisibilidade nos usuários dos serviços e entre os próprios trabalhadores, que passam a atuar em ambientes marcados por tensão, medo e silenciamento (HIRIGOYEN, 2002, p. 73).

Esse cenário impacta diretamente o desenvolvimento institucional. Organizações públicas que naturalizam micro autoritarismos e violências sutis tendem a apresentar queda na qualidade do atendimento, aumento de conflitos internos, absenteísmo e adoecimento psíquico dos profissionais. A repetição de práticas desumanizadas enfraquece o sentido do trabalho público, reduz a cooperação entre equipes e compromete a construção de uma cultura organizacional baseada em confiança e corresponsabilidade (DEJOURS, 1992, p. 112).

Ao relacionar esse quadro à banalidade do mal, percebe-se que o ponto de convergência está na irreflexão. Quando o agente institucional deixa de pensar sobre o

impacto humano de suas ações e se apoia exclusivamente na norma, a violência pode se instalar de forma burocraticamente legitimada. A ausência de julgamento moral não gera apenas injustiças administrativas, mas também sofrimento psíquico difuso, que se manifesta em quadros de ansiedade, esgotamento emocional e desmotivação profissional (ARENDT, 1963, p. 289).

Diante disso, o desenvolvimento institucional não pode ser pensado apenas em termos de eficiência técnica ou modernização de processos, mas deve incluir a dimensão ética e relacional do trabalho público. A promoção de espaços de formação continuada voltados à reflexão sobre poder, ética e relações humanas mostra-se fundamental para romper com a automatização das condutas e fortalecer práticas mais empáticas e dialógicas.

Paralelamente, o incentivo à busca por apoio psicológico e processos terapêuticos contribui para que os profissionais desenvolvam maior autoconhecimento, capacidade de escuta e manejo das próprias inseguranças, reduzindo a tendência de transformar fragilidades subjetivas em autoritarismo cotidiano. Cuidar da saúde mental dos servidores não é apenas uma medida individual, mas estratégia institucional de prevenção de violências sutis e de promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Nesse processo, o fortalecimento das ouvidorias públicas assume papel central. Ao funcionarem como canais de escuta qualificada e mediação de conflitos, as ouvidorias possibilitam que experiências de desrespeito e sofrimento institucional venham à tona, rompendo o ciclo de silenciamento que sustenta as violências naturalizadas (BRASIL, 2017, p. 18). Mais do que instâncias formais de reclamação, elas podem atuar como instrumentos de aprendizagem organizacional e aprimoramento ético da gestão pública.

Assim, ao integrar a crítica arendtiana da irreflexão às discussões sobre pequeno poder e violências sutis, evidencia-se que o desenvolvimento institucional passa necessariamente pela valorização do pensamento crítico, da escuta e do cuidado com as dimensões emocionais do trabalho. Promover instituições mais humanas implica reconhecer que o modo como a autoridade é exercida no cotidiano tem efeitos diretos não apenas sobre direitos e serviços, mas também sobre a saúde mental e a dignidade de todos os envolvidos.

Se a banalidade do mal, conforme analisa Hannah Arendt, está ligada à incapacidade de pensar e julgar moralmente as próprias ações (ARENDT, 1963, p. 287), então o desenvolvimento institucional precisa ser entendido como um movimento de reativação do pensamento crítico no interior das práticas organizacionais. Desenvolver instituições públicas não significa apenas informatizar processos ou ampliar metas de produtividade, mas criar condições para que os sujeitos que as compõem possam refletir sobre o sentido ético de seu trabalho.

Nesse contexto, o exercício da autoridade precisa ser ressignificado. Em vez de se apoiar na rigidez normativa e na hierarquia como formas de afirmação de poder, a autoridade pode ser reconstruída como responsabilidade relacional, orientada pela escuta,

pelo diálogo e pela mediação de conflitos. Essa mudança exige que o servidor deixe de se perceber apenas como executor de regras e passe a se reconhecer como agente público comprometido com a dignidade humana e a garantia de direitos.

A literatura sobre saúde do trabalhador demonstra que ambientes institucionais marcados por violências sutis, comunicação agressiva indireta e autoritarismos cotidianos favorecem o adoecimento psíquico, contribuindo para quadros de estresse crônico, ansiedade e esgotamento emocional (DEJOURS, 1992, p. 121). Nesses contextos, o sofrimento não decorre apenas da sobrecarga de trabalho, mas da perda de sentido, da ausência de reconhecimento e da impossibilidade de exercer o trabalho de forma ética e coerente com valores pessoais.

Promover desenvolvimento institucional implica, portanto, intervir também na dimensão subjetiva das relações de trabalho. A oferta de programas de formação continuada voltados à ética pública, comunicação não violenta e gestão de conflitos pode ampliar a capacidade reflexiva dos profissionais, reduzindo a tendência à reprodução automática de práticas autoritárias. Ao estimular o pensamento crítico sobre o uso da autoridade, a formação contribui para romper com a lógica da banalização das micro violências institucionais.

O reconhecimento da importância da saúde mental no serviço público exige políticas que incentivem o cuidado psicológico e o acesso a processos terapêuticos. A terapia, nesse sentido, não deve ser vista como recurso individual isolado, mas como estratégia de fortalecimento emocional que repercute na qualidade das relações institucionais. Profissionais que desenvolvem maior autoconhecimento tendem a lidar melhor com frustrações, inseguranças e conflitos, diminuindo a probabilidade de transformar tensões internas em atitudes autoritárias ou passivo-agressivas no cotidiano de trabalho.

Outro eixo fundamental do desenvolvimento institucional é o fortalecimento das ouvidorias públicas como espaços de escuta, mediação e aprendizagem organizacional. Quando devidamente estruturadas e valorizadas, as ouvidorias possibilitam que denúncias de tratamento desrespeitoso, abuso de autoridade e falhas de atendimento sejam analisadas não apenas como problemas individuais, mas como indicadores de padrões institucionais que precisam ser revistos (BRASIL, 2017, p. 22). Desse modo, contribuem para transformar experiências de sofrimento em insumos para a melhoria ética e relacional dos serviços públicos.

Essa perspectiva dialoga diretamente com a proposta arendtiana de valorização do pensamento e do julgamento. Ao criar espaços institucionais de escuta, formação e cuidado, o serviço público favorece condições para que seus agentes não atuem de maneira automática, mas reflitam sobre o impacto de suas decisões e condutas. Assim, o desenvolvimento institucional passa a ser compreendido como processo contínuo de humanização das práticas administrativas.

Portanto, enfrentar as dinâmicas de pequeno poder e as violências sutis não depende apenas de mudanças normativas, mas da construção de uma cultura organizacional baseada

na responsabilidade moral, no diálogo e no reconhecimento da dimensão humana do trabalho público. Desenvolver instituições é, nesse sentido, desenvolver pessoas capazes de exercer a autoridade com consciência ética, empatia e compromisso com o bem comum.

DISCUSSÃO

A articulação entre o conceito de banalidade do mal, formulado por Hannah Arendt, e as práticas de pequeno poder no cotidiano das instituições públicas permite compreender como formas de violência simbólica e desumanização podem se consolidar sem que sejam percebidas como tais. Conforme Arendt observa ao analisar o comportamento de Eichmann, o perigo não reside apenas em motivações perversas, mas na incapacidade de pensar criticamente e de assumir responsabilidade moral pelas próprias ações (ARENDT, 1963, p. 287). Essa irreflexão encontra paralelos nas rotinas burocráticas contemporâneas, nas quais o cumprimento mecânico de normas pode substituir o julgamento ético.

No serviço público, o chamado pequeno poder manifesta-se, muitas vezes, em interações marcadas por formalismo excessivo, linguagem impessoal e postura de distanciamento em relação ao cidadão. Essas condutas, embora justificadas em nome da regra, podem produzir experiências de humilhação, invisibilidade e desamparo, configurando formas de violência sutil. Tais práticas se aproximam do que a literatura descreve como comportamentos passivo-agressivos institucionais, nos quais a hostilidade se expressa de maneira indireta, por meio de omissões, atrasos injustificados ou aplicação seletiva de normas (HIRIGOYEN, 2002, p. 73).

A naturalização dessas micro violências está diretamente ligada à banalização da responsabilidade. Quando o desenvolvimento profissional é orientado apenas por critérios técnicos e procedimentais, e não inclui formação ética e reflexiva, cria-se um ambiente propício à automatização das condutas. O servidor passa a se perceber como mero executor de tarefas, e não como agente moral responsável pelo impacto de suas ações. Nessa lógica, a frase “apenas cumpro as regras” funciona como mecanismo de neutralização da consciência, deslocando a responsabilidade para a estrutura normativa.

Esse processo tem efeitos não apenas sobre os usuários dos serviços públicos, mas também sobre os próprios trabalhadores. A literatura em saúde mental do trabalho aponta que ambientes marcados por rigidez hierárquica, falta de reconhecimento e violências sutis favorecem o adoecimento psíquico, contribuindo para quadros de esgotamento emocional, ansiedade e perda de sentido no trabalho (DEJOURS, 1992, p. 121). Assim, a banalização de práticas autoritárias não compromete apenas a qualidade do atendimento, mas também a saúde mental dos profissionais e o clima organizacional.

Sob a perspectiva do desenvolvimento institucional, esses elementos indicam que a transformação das práticas de autoridade exige intervenções em múltiplos níveis. A formação continuada emerge como eixo central, pois amplia a capacidade reflexiva dos

profissionais, promovendo debates sobre ética pública, direitos dos cidadãos e relações humanas no trabalho. Ao estimular o pensamento crítico, a formação contribui para romper com a lógica da irreflexão descrita por Arendt e para ressignificar o exercício da autoridade como responsabilidade ética.

Paralelamente, a valorização da saúde mental e o incentivo à busca por apoio psicológico e processos terapêuticos constituem estratégias de fortalecimento subjetivo dos trabalhadores. O autoconhecimento favorecido pela terapia pode reduzir a tendência de projetar inseguranças e frustrações em comportamentos autoritários ou passivo-agressivos, contribuindo para relações institucionais mais equilibradas e empáticas.

No plano estrutural, o fortalecimento das ouvidorias públicas aparece como mecanismo fundamental de regulação ética das práticas institucionais. Ao oferecer canais de escuta e mediação, as ouvidorias tornam visíveis experiências de desrespeito que, de outra forma, permaneceriam silenciadas. Mais do que instâncias de controle, podem atuar como espaços de aprendizagem organizacional, permitindo que a instituição reconheça padrões de funcionamento que geram sofrimento e promova mudanças orientadas pela dignidade do cidadão (BRASIL, 2017, p. 22).

Desse modo, a análise integrada evidencia que o enfrentamento das dinâmicas de pequeno poder não depende apenas de mudanças individuais ou de ajustes normativos isolados, mas da construção de uma cultura institucional que valorize o pensamento, a escuta e o cuidado. A banalidade do mal, ao revelar os riscos da irreflexão, aponta para a necessidade de resgatar a dimensão ética do trabalho público como condição para o desenvolvimento institucional e para a promoção de ambientes mais humanos, justos e saudáveis.

Além disso, é importante considerar que a banalização das práticas de pequeno poder está diretamente relacionada à forma como as instituições constroem seus referenciais de desempenho e reconhecimento. Quando o êxito profissional é medido prioritariamente pelo cumprimento estrito de normas, pela redução de demandas ou pela manutenção da ordem interna, e não pela qualidade relacional do atendimento e pela garantia efetiva de direitos, cria-se um ambiente que valoriza a obediência e a rigidez em detrimento da empatia e da mediação. Nesse cenário, a autoridade tende a ser exercida como mecanismo de controle e autoproteção, e não como responsabilidade pública orientada ao bem comum. Tal lógica reforça a dissociação entre legalidade e legitimidade, abrindo espaço para condutas formalmente corretas, mas eticamente problemáticas.

Por outro lado, ao incorporar a reflexão ética como dimensão central do desenvolvimento institucional, as organizações públicas podem transformar a experiência do poder em prática de cuidado e responsabilidade. Isso implica reconhecer que toda interação administrativa possui impacto subjetivo e social, e que a qualidade do serviço público depende também da forma como as pessoas são tratadas em sua dignidade. A criação de espaços permanentes de diálogo, supervisão institucional e escuta qualificada

articulados às ouvidorias, à formação continuada e às políticas de saúde mental contribui para romper o isolamento moral do trabalhador e para reconstruir coletivamente sentidos para o exercício da função pública. Assim, o desenvolvimento institucional deixa de ser apenas modernização administrativa e passa a ser processo de humanização das relações, prevenindo a naturalização de violências sutis e fortalecendo uma cultura ética no cotidiano do Estado.

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste artigo buscou demonstrar que o exercício cotidiano da autoridade nas instituições públicas não pode ser compreendido apenas como questão administrativa ou normativa, mas como fenômeno ético e relacional. Ao articular o conceito de banalidade do mal, formulado por Hannah Arendt, às práticas de pequeno poder presentes nas rotinas institucionais, evidenciou-se que a ausência de reflexão crítica e de responsabilidade moral pode favorecer a naturalização de condutas desumanizadas, ainda que estas se apresentem sob a aparência de mera obediência às regras (ARENDT, 1963, p. 287).

Nesse contexto, as chamadas violências sutis e passivo-agressivas emergem como expressões contemporâneas dessa irreflexão, manifestando-se em atendimentos frios, linguagem impessoal, rigidez excessiva e omissões que produzem sofrimento psíquico tanto em usuários quanto em trabalhadores. Esses micros autoritarismos, por serem cotidianos e socialmente tolerados, tendem a se tornar invisíveis, ao mesmo tempo em que contribuem para o adoecimento mental, a perda de sentido do trabalho público e o enfraquecimento da confiança nas instituições.

Diante desse quadro, o desenvolvimento institucional precisa ser compreendido como processo de humanização das práticas administrativas. Isso implica ir além de reformas técnicas e investir na formação continuada dos profissionais, de modo a fortalecer a reflexão ética, a empatia e a consciência do impacto humano das decisões e condutas no serviço público. A educação permanente aparece, assim, como estratégia fundamental para romper com a automatização das práticas e ressignificar o exercício da autoridade como responsabilidade social.

Paralelamente, torna-se indispensável reconhecer a saúde mental dos trabalhadores como dimensão estruturante da qualidade institucional. O incentivo à busca por apoio psicológico e processos terapêuticos deve ser entendido como política de cuidado e prevenção, capaz de reduzir a reprodução de comportamentos autoritários decorrentes de inseguranças, frustrações e sobrecargas emocionais. Cuidar de quem trabalha nas instituições é também cuidar da forma como o poder será exercido no cotidiano.

No plano organizacional, o fortalecimento das ouvidorias públicas revela-se medida estratégica para enfrentar a banalização das micro violências. Ao funcionarem como

espaços de escuta, mediação e aprendizagem institucional, as ouvidorias contribuem para dar visibilidade a experiências de desrespeito e sofrimento, transformando reclamações individuais em oportunidades de revisão de práticas e aprimoramento ético da gestão pública. Desse modo, ampliam a transparência, a responsabilização e o diálogo entre Estado e sociedade.

Conclui-se, portanto, que enfrentar as dinâmicas de pequeno poder à luz da banalidade do mal exige a construção de uma cultura institucional orientada pelo pensamento crítico, pelo cuidado e pela responsabilidade moral. Promover instituições mais justas e humanas depende de reconhecer que o modo como a autoridade é exercida nas interações cotidianas tem efeitos profundos sobre a dignidade, a saúde mental e a confiança social. Desenvolver o serviço público, nesse sentido, é desenvolver sujeitos capazes de pensar, dialogar e agir eticamente no exercício de suas funções.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. Tradução de José Rubens Siqueira. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal*. Diário Oficial da União, Brasília, 23 jun. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 de Set de 2025

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais*. Diário Oficial da União, Brasília, 24 maio 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br>. Acesso em: 30 de Set. De 2025.

CAMARGO, M. L. *A violência velada e o adoecimento mental do trabalhador*. PePSIC – Biblioteca Virtual em Saúde, 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1676-54432018000200003&script=sci_arttext. Acesso em: 01 de Jan. De 2026.

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

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MENDONÇA, J. M. B. *Violências no ambiente de trabalho: ponderações*. Psicologia em Estudo, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 10 de Jan. De 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

**ORGANIZAÇÃO do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar*. Ministério Público do Trabalho/UFMG, 2017. Disponível em: <https://www.medicina.ufmg.br>. Acesso em: 06 de Jan. De 2026.

SCHNEIDER, Neusa Teresinha Franco. *O assédio moral no trabalho: contextualização e consequências sobre a saúde mental do trabalhador*. 2016. Disponível em: <https://www.ensinosuperior.sed.sc.gov.br>. Acesso em: 28 de Jan. De 2026.