

ESPECIARIA

Cadernos de Ciências Humanas,
v. 23, ano 2026 | ISSN: 2675-5432
Editor-chefe: **Dr. Ademar Bogo**

A loucura aprisionada nas instituições ou na doença

Jorge Paulo Rocha Ferreira

Centro de Investigação em Ciências do Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social do Porto (CICSS).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-992X>.



Recebido em: 07/10/2025
Aprovado em: 18/10/2025
Publicado em: 20/01/2026

Declaração de uso da inteligência artificial

Durante a redação deste artigo, não foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial em nenhuma etapa do processo. Todas as ideias, análises e interpretações são de autoria do pesquisador, que assume integral responsabilidade pelo conteúdo. Esta prática está em conformidade com os princípios de integridade acadêmica e das boas práticas editoriais.

A loucura aprisionada nas instituições ou na doença

Jorge Paulo Rocha Ferreira¹

Resumo

O título deste ensaio justifica-se pela ideia de que as organizações são, em essência, manifestações psíquicas, isto é, são sustentadas por processos tanto conscientes quanto inconscientes que se constituem e se perpetuam. Esses processos geram imagens, ideias, pensamentos e comportamentos que, por sua vez, podem aprisionar as pessoas. A lógica do sistema está pensada nesse sentido. Embora as organizações sejam construções sociais, elas frequentemente adquirem uma autonomia simbólica e um poder próprio, capazes de influenciar e até de controlar os sujeitos que lhes deram origem. Este trabalho, fundamentado numa revisão crítica da literatura, pretende contribuir, de forma positiva, para o desenvolvimento do tema.

PALAVRAS-CHAVE: Psiquiatria Social. Cultura. Organizações. Loucura.

¹ Pós-doutoramento em Inovação da Gestão, pela Universidade de Évora. Pós-doutoramento em Sociologia da Gestão, pela Universidade do Porto. Pós-graduação em Economia Social, pela Universidade de Coimbra. Doutoramento em Ciências da Cultura, área Cultura Universidade Lusía Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Mestrado em Sociologia das Organizações e dos Recursos Humanos, pela Universidade do Minho. Pós-graduação em Direito do Trabalho, pela Universidade Lusíada. Membro do Centro de Estudos Interculturais do Instituto Politécnico do Porto (CEIPP). Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Instituto Politécnico do Porto (CEOSPP). Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora (CEFAGE).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-992X>.

Abstract

The title of this essay is justified by the idea that organizations are, in essence, psychic manifestations – that is, they are sustained by both conscious and unconscious processes that constitute and perpetuate themselves. These processes generate images, ideas, thoughts, and behaviours that, in turn, can imprison people. The logic of the system is designed along these lines. Although organizations are social constructions, they often acquire symbolic autonomy and power of their own, capable of influencing and even controlling the subjects that gave rise to them. This work, based on a critical review of the literature, aims to contribute positively to the development of this topic.

KEYWORDS: Social Psychiatry. Culture. Organizations. Madness.

Introdução

Compreender a saúde mental sob uma perspectiva abrangente implica integrar dimensões históricas, sociais, culturais e simbólicas. Ao enquadrar esses fatores num contexto dialético, torna-se possível interpretar comportamentos, pensamentos e ideias à luz do espaço, do ambiente e das condições envolventes (Baeza, 2001, p. 45-51).

O objetivo deste ensaio é repensar a concepção de loucura institucionalizada e oferecer uma leitura crítica sobre a proliferação de diagnósticos, a partir de uma abordagem organizacional.

Serão exploradas as controvérsias em torno da memória e do trauma, com especial atenção aos papéis sociais e culturais que moldam os sujeitos nas organizações. Reconhece-se a relevância do estigma, associado ao longo do tempo, na construção e expressão do sofrimento e da dor. “A história da dor segue passo a passo a história dos homens, do pensamento, dos conhecimentos e

da medicina. Ler sobre dor é ler uma época, seguir a dor é observar as mutações de pensamento” (Canguilhem, 2012, p. 45). Portanto, ao abordar o sofrimento social, pretende-se compreender a emergência de novas identidades institucionais num cenário marcado pela circulação global da informação e pela crescente visibilidade de comportamentos considerados atípicos. Verdade seja dita, existe um confronto entre práticas e representações sociais nas organizações (Foucault, 1977, p. 46-49).

As organizações funcionam como construções sociais que, embora criadas por indivíduos, acabam por adquirir autonomia simbólica. Elas moldam percepções, comportamentos e crenças, criando um mundo de aparências que limita a visão da realidade (Bibeau, 1997, p. 39-41). Tal como na alegoria da caverna de Platão, quem ousa sair desse ambiente institucional descobre um mundo mais complexo e verdadeiro. No entanto, muitos preferem permanecer na escuridão, presos às representações simplificadas que sustentam a organização. Com o tempo, percebe-se que essas estruturas podem aprisionar os seus membros com visões distorcidas do mundo (Kahneman, 2017, p. 34-45).

Dando continuidade à reflexão, na década de 1980, muitas organizações tornaram-se reféns do próprio sucesso. Estratégias que anteriormente asseguravam a liderança institucional passaram a ser repetidas como fórmulas cegas e únicas, o que acabou por bloquear a inovação e o desenvolvimento (Kirmayer, 2014, p. 41-52). Essa rigidez mental impediu, de certo modo, a adaptação a novos desafios, deixando-as vulneráveis frente a concorrentes menores, mais flexíveis e ambiciosos. As organizações revelam-se assim como formas de raciocínio cristalizadas, aprisionando trabalhadores e toda a sua envolvimento.

Paralelamente, a ineficiência tornou-se institucionalizada em muitas organizações e indústrias que, acomodadas pelo sucesso, passaram a considerar normal a procura por “certeza” e a aceitação de “margens de erro”. Essa mentalidade acabou por legitimar práticas que toleravam

falhas, como a aceitação sistemática, transformando o erro em elemento constitutivo da cultura organizacional. Trata-se da consolidação do erro – uma lógica em que o equívoco deixa de ser exceção e passa a ser incorporado como parte funcional do sistema (Luhmann, 2009, p. 34-55).

Para superar a ineficiência institucionalizada, muitas organizações adotam políticas e estratégias, marcadas pela sensação de claustrofobia. Isso faz com que os trabalhadores atuem de forma interdependente e sincronizada. Ou seja, normas excessivamente rígidas e ilusões coletivas dentro das organizações podem comprometer a capacidade de pensamento crítico e dificultar a percepção da realidade, perpetuando erros (Lobo, 2015, p. 53-59).

A metáfora da prisão psíquica ajuda a compreender como as organizações e os seus membros são influenciados por processos inconscientes. Freud via o inconsciente e a cultura como inseparáveis, onde a repressão molda tanto o indivíduo quanto a sociedade (2019, p. 70-72). A cultura organizacional transporta significados ocultos, ligados a desejos, medos e histórias pessoais. Ao reconhecer que o passado influencia o presente, é aceitar e compreender que as interações com o mundo enfrentam dimensões inconscientes de nós mesmos (Quartilho, 2015, p. 17-27). As organizações tornam-se, assim, prisioneiras de processos grupais e de padrões retrógrados. Essas práticas favorecem o *estrabismo* institucional, gerando divisões, conflitos e interesses divergentes (Marx, 2009, p. 34-45).

Em complemento ao que já foi abordado, uma liderança forte e carismática, quando associada ao desejo de consenso, tende a inibir o pensamento crítico e a *desidratar* toda a estrutura. Ou seja, enquanto alguns veem a cultura organizacional como um sistema de crenças compartilhadas, outros a interpretam como uma prisão psíquica – onde significados enraizados impedem a adaptação ao ambiente (Luhmann, 2009, p. 56-61). Portanto, repensar e questionar torna-se essencial não apenas para libertar a organização de seus próprios limites e amarras, mas também da repressão que dela decorre.

1 Reflexões sobre a metáfora organizacional

Desde a infância, o ser humano procura controlar o mundo externo como reflexo da tentativa de organizar o seu mundo interno. Para Sigmund Freud, as experiências infantis moldam a vida adulta, especialmente na forma como se lida com a pressão e o controlo. O inconsciente guarda impulsos e traumas que podem emergir, e, para lidar com isso, o psiquismo desenvolve mecanismos de defesa que tornam esses conflitos mais aceitáveis e geríveis. Ou seja, as inquietações pessoais impactam diretamente nas organizações (Freud, 2019, p. 77-83).

Sendo verdade que o inconsciente utiliza mecanismos de defesa para proteger o ego e lidar melhor com conflitos internos, também é verdade que ajuda a afastar ou redirecionar impulsos indesejados (Clastres, 1990, p. 123-131).

Convém salientar que o psiquismo humano dispõe de mecanismos como a **racionalização**, a **formação re-ativa**, a **regressão**, a **sublimação**, a **idealização** e a **de-sintegração**, que operam como estratégias inconscientes para transformar ou disfarçar emoções e traumas. Esses processos, embora inconscientes, influenciam diretamente o comportamento humano no ambiente organizacional (Trivers, 2011, p. 7).

A fragilidade e o medo não são apenas experiências sociais – são heranças emocionais profundamente enraizadas através da estrutura familiar. Segundo Freud (2019, p. 53-58), traços como ordem, obediência e pontualidade refletem, de certo modo, experiências infantis marcadas por traumas. Ao aludir à forma como o jovem trabalhador responde a essas exigências, evidencia-se uma influência direta na atividade profissional e institucional (Evans-Pritchard, 2011, p. 73-82).

Ora, as relações entre chefes e subordinados, segundo os princípios da Administração Científica de Taylor, refletem, em certa medida, na formação técnica e na rigidez disciplinar que caracterizam esse modelo. Apesar de se

identificar com os operários, Taylor adotava uma postura autoritária, acreditando manter uma relação de amizade com aqueles que procurava controlar. Embora a sua teoria fosse frequentemente vista como fonte de desconforto nas organizações, ele via-se como um pacificador e integrador das relações laborais, promovendo a ordem por meio da eficiência e eficácia (Costa, 2023, p. 34-56).

O sociólogo Foucault, por sua vez, aponta que o *controle* do corpo é central para o exercício do domínio político e social, enquanto Freud associa esse *controle* à repressão e à formação da personalidade. A intensa regulamentação e concentração de poder nas organizações podem refletir-se em processos isolados e descontrolados, revelando assim dinâmicas institucionais que, longe de promover coesão, acabam por gerar fragmentação e tensão entre os sujeitos e as estruturas organizacionais (Foucault, 1977, p. 56-62).

Empresas contemporâneas tendem a valorizar os recursos humanos e a forma como os gerem, tais como estilos de gestão mais flexíveis e horizontais, rompendo com o modelo burocrático tradicional e promovendo ambientes que favorecem a criatividade, a autonomia e a diversidade relacional. Já as organizações com traços narcisistas e repressivas tendem a promover o individualismo agressivo e a supervalorização do sucesso pessoal. Esses padrões afetam decisões e comportamentos no trabalho, influenciando a cultura e o clima organizacional (Becker & Kleinman, 2014, p. 74-85).

Michel Foucault argumenta que a loucura não é uma doença mental, mas uma construção social que se transforma ao longo do tempo e conforme o contexto cultural (1977, p. 34-42).

Historicamente, a loucura já foi vista como sinal de sabedoria divina, mas com o avanço da ciência passou a ser tratada como uma patologia. A psiquiatria social e cultural tem desempenhado um papel importante na compreensão, esclarecimento e normalização de comportamentos. Nesse sentido, estabelece-se uma relação direta

entre a psiquiatria e as instituições de poder. Foucault critica essas instituições ao denunciar o modo como desenham as estruturas e a castração dos indivíduos (1977, p. 34-39).

Pese embora o poder não se limite à coerção física; ele infiltra-se nas formas de pensar, agir e sentir, moldando subjetividades e comportamentos. Na verdade, trata-se de uma nova forma de exercer a loucura – não como ausência de razão, mas como estratégia de *controle* simbólico e normatização dos desvios.

Se, por um lado, a metáfora da prisão psíquica, embora intensa, revela-se uma ferramenta eficaz para compreender como indivíduos e organizações permanecem presos a padrões inconscientes que limitam a sua atuação. Ao permitir e aceitar essa abordagem, desvenda-se a intersecção entre a castração simbólica, a estrutura organizacional e a cultura institucional (Sedas, 1977, p. 67-69).

Dessa forma, impõe-se a necessidade de aprofundar inquietações sobre as dinâmicas sociais e organizacionais, estimulando uma leitura crítica das ações humanas e dos seus desdobramentos.

Ao evidenciar o excesso de racionalização nos estudos organizacionais – que frequentemente negligenciam emoções como medo, inveja e desejo – essa metáfora revela sentimentos reprimidos ou camuflados por discursos que preservam uma aparência de neutralidade. Ela convida à reflexão sobre a subjetividade da vida organizacional (Mauss, 1979, p. 147-152). Por um lado, ela oferece uma lente poderosa para compreender o funcionamento das organizações, revelando as suas forças e limitações. Por outro lado, a racionalidade esconde forças irracionais – emoções, desejos e padrões inconscientes – que marcam profundamente o comportamento organizacional. Neste contexto, o social condiciona o psicológico (Hertz, 1970, p. 120-137).

Em súpula, as teorias sobre a ilusão e a manipulação revelam como o inconsciente formata a realidade organizacional e alimenta resistências. As práticas e estruturas institucionais operam como objetos intermediários,

oferecendo segurança simbólica e atenuando medos e tensões latentes. À luz do que foi exposto, é possível afirmar que mudanças genuínas exigem tempo, maturidade e consideração pelos significados envolvidos, não podendo ser impostas por métodos ou processos imediatistas, tampouco por políticas rígidas e dogmáticas.

2 Cultura e organizações baseadas em recursos

A modernidade tem exigido das organizações renovação e reformulação nas suas formas e comportamentos de lidar com as suas culturas e estratégias de gestão. A cultura baseada no conhecimento é uma extensão da cultura baseada nos recursos (Gomes, 2000; Neves, 1996; Sampaio & Fleury, 2002). Dessa forma, tanto os recursos materiais como os humanos podem fornecer à organização uma variedade de conceitos. Existe uma relação muito próxima entre o conhecimento detido pelos trabalhadores e a própria instituição.

Ora, tais recursos e capacidades podem condicionar a implementação de novas atividades, rotinas e processos de trabalho. As rotinas são baseadas em interpretações do passado, mais do que em antecipações do futuro, elas adaptam-se às experiências em respostas de retroação (Gomes, 2000, p. 28-29). Por outro lado, os recursos só podem ser fonte de vantagem competitiva se forem utilizados para fazer algo, i.e., se esses recursos forem utilizados nos processos de desenvolvimento da organização.

Por conseguinte, os recursos e as capacidades são ativos da organização, tangíveis e intangíveis, utilizados para implementar ações e estratégias. Relativamente aos ativos tangíveis são normalmente realidades visíveis, ou seja, são a ponta do *iceberg*. Como um verdadeiro *iceberg*, a maior parte do ativo está submerso. A cultura traduz-se na capacidade organizacional de explorar, ou de usufruir dos seus recursos, geralmente utilizando-se processos para obter resultados desejados.

Esses procedimentos e processos baseados em informação poderão ser tangíveis ou intangíveis: eles são específicos de cada realidade institucional e desenvolvem-se ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da organização.

Na sua essência, o saber tem a capacidade de integrar, explorar e usufruir dos seus recursos humanos e materiais, a fim de alcançar metas previamente definidas. Em boa verdade, um recurso é um ativo observável, não necessariamente tangível, que pode ser avaliado e trocado. Já o conhecimento não é observável e, por conseguinte, necessariamente intangível. Ele não pode ser avaliado e move-se como parte de uma unidade (Sampaio & Fleury, 2002, p. 76).

Quando as organizações são vistas como culturas, elas relevam-se através de atividades que envolvem artefactos. A aprendizagem permite às instituições a aquisição, a mudança e a preservação das capacidades organizacionais (Schein, 1984, p. 3). Note-se que a cultura é repetidamente definida como um conjunto de premissas e crenças comuns, partilhadas por membros de uma organização (Santos, 2002, p. 45-46).

Portanto, a cultura organizacional é o conhecimento adquirido, codificado e integrado em padrões e receitas de atuação perante certas situações (Cucho, 1999, p. 203). O tempo e a rotina tornam esse conhecimento tácito, dado como adquirido, como uma espécie de motor de ação dos indivíduos (Ferreira, Neves, Nunes & Caetano, 1996, p. 135-137). Dito de outro modo, a rotina consiste no comportamento que é aprendido, padronizado, repetitivo, fundado, em parte, em conhecimento (Titiev, 2002, p. 15-22).

O comportamento na organização é baseado em rotinas. Todavia, as rotinas são independentes dos atores individuais que as executam e são capazes de sobreviver a consideráveis taxas de rotação (Brilman, 1982, p. 27-31). O conhecimento tácito é composto por pressupostos e valores que sustentam as rotinas organizacionais, frequentemente não formalizados por escrito e que orientam, de

maneira informal, os comportamentos dentro da organização (Davey, 1992, p. 132).

Na opinião de Lacroix (1983, p. 4-12), a única vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Relativamente ao conhecimento, os fatores não observáveis têm um impacto no desempenho da organização. Esses fatores como, por exemplo, as capacidades e competências de trabalho, o conhecimento técnico e as rotinas organizacionais, baseados nos recursos, podem ser determinantes na organização ao nível da inovação e desenvolvimento (Smircich, 1983, p. 53-62). Assim, o desempenho da organização pode ser explicado pelos elementos organizacionais intangíveis (Burke, 2005, p. 17-24).

Na revisão da literatura, a cultura baseada nos recursos da organização é justificada ao nível de diferenças de desempenho, nas assimetrias de conhecimento, traduzido em competências, capacidades, empenho e desempenho. Ou seja, evidencia-se, assim, uma premissa importante de conhecimento, aquela que sustenta que a instituição existe para criar, transferir e transformar o conhecimento em vantagem competitiva (Bilhim, 2002; Neto, 1988; Neves, 1996). Ora, as capacidades e o conhecimento associam-se às competências, *i.e.*, ao longo do tempo, a tendência foi de associá-las à produtividade e competitividade. As organizações integram, constroem e reconfiguram as capacidades internas e externas, para enfrentarem ambientes em mudança rápida (Hofstede, 1991, p. 209-216).

Na verdade, as rotinas são transmitidas através da socialização, educação, imitação, profissionalização, rotação de pessoal, fusões e aquisições, isto é, são gravadas na memória coletiva e representam lições para os membros organizacionais recentes que não viveram a história passada da instituição (Handy, 2007, p. 121-129). Ainda na linha da revisão de literatura, realçam-se alguns mecanismos de integração ao nível da cultura das organizações, note-se: (i) tomada de decisão e resolução de problemas; (ii) regras e diretivas; (iii) rotinas; (iv) sequências temporais interdependentes.

Sublinhe-se que as instituições, independentemente da coordenação e controlo, dependerão, em larga escala, da disponibilidade dos trabalhadores para se disciplinarem e motivarem (Porter, 2007, p. 33-39). Em boa verdade, trata-se de um dilema entre autonomia e controlo sendo frequentemente estudado na literatura. Encontram-se argumentos que defendem que as resoluções de tais dilemas passam mais pela aplicação de processos normativos e culturais do que pela utilização da hierarquia e da estrutura (Hampden-Turner, 1993, p. 47-53).

Retomando a importância dos ativos intangíveis estes são considerados como aqueles que verdadeiramente poderão gerar vantagens competitivas sustentadas, pois geralmente são raros e socialmente complexos (Thévenet, 1986, p. 29-36). Recursos como o conhecimento, a capacidade de aprendizagem, a cultura, o trabalho em equipa e o capital humano são considerados como sendo aqueles que mais contribuem para a vantagem competitiva sustentada na instituição (Davenport, 2007, p. 105-108).

Na visão de Geert Hofstede (1991, p. 203-210), os fatores organizacionais têm um impacto significativo na gestão, observe-se: (i) a cultura organizacional, como os valores refletidos nos comportamentos e nas atitudes partilhadas; (ii) a liderança organizacional, a partir de ações, palavras, exemplos e ética dos líderes.

Nesta extensa bibliografia que suporta a cultura organizacional que se caracteriza, de certa forma, pelas representações da gestão de recursos humanos, encontrou-se ênfase na eficiência das práticas correntes e na promoção da flexibilidade da estrutura, ao nível dos sistemas de gestão e informação. Todavia, o acolhimento e a integração são formas particulares de dar a conhecer a cultura organizacional (Thévenet, 1986, p.124-131).

Assiste-se ao aparecimento de literatura que estabelece uma ligação entre cultura, conhecimento, competências, aptidões e desempenho organizacional. Por conseguinte, a cultura organizacional tem constituído um campo fértil para reflexão e análise da GRH (Hofstede,

1991, p. 209-214). Tal como se referiu anteriormente, as instituições não conseguem criar conhecimento, só os indivíduos o conseguem. Enquanto os indivíduos possuem a capacidade de criar conhecimento, as organizações fornecem apenas o espaço, o ambiente e proporcionam o contexto para ocorrer a aprendizagem (Domingues, 2003, p. 194-199). A aprendizagem decorre, por definição, no contexto organizacional, onde se encontram fatores e condições que a condicionam (Almeida, 2010, p.161-170).

Destaca-se o capital humano com origem nos recursos humanos, no conhecimento, nas competências e nas capacidades das pessoas. Dito isso, a gestão dos recursos humanos é um forte contributo para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Conhecimento é poder, logo, partilhar informação será partilhar poder (Freidberg, 1995, p. 281-289). Os indivíduos utilizam o conhecimento para benefício próprio, i.e., o conhecimento mantém-se blindado, porque as tradições culturais enraizadas na sociedade desencorajam a sua partilha. Ou seja, o conhecimento é considerado como um tesouro que deverá ser protegido e escondido (Boudon, 2009, p. 37).

Num outro quadrante, um clima organizacional reativo estimula a criatividade e a inovação na organização. No entanto, os trabalhadores não estarão dispostos a partilhar o seu conhecimento se trabalharem num tipo de cultura que os intimide. Assim, estarão reunidas as condições para existir, ou não, transferência de conhecimento e inovação.

A cultura e o clima organizacional que promovem a partilha de conhecimento e a comunicação aberta constituem fatores determinantes para a capacidade das instituições de mobilizar, desenvolver e disseminar os seus recursos baseados no conhecimento (Smircich, 1983, p. 34-38).

Na opinião de Geert Hofstede (1991, p. 68-74), deve-se distinguir capital intelectual de memória organizacional. Segundo o autor, os dados são registos de factos que,

quando organizados, por exemplo, cronologicamente, tornam-se informação e são a base do capital intelectual. Assim sendo, pretende-se atingir um determinado caráter dedutivo, permitindo compreender as implicações dos dados e da informação, para que se possa atuar adequadamente. O conhecimento e a memória organizacional estão, de certa forma, relacionados com a experiência e a aprendizagem (Bilhim, 2002, p. 126-135). A memória organizacional é o contributo da experiência, individual e coletiva, necessário para a construção do capital intelectual, ou seja, é um processo que exige partilha dentro da instituição. Ora, a partilha de conhecimento deve ser voluntária e recompensada (Thévenet, 1986, p. 29-36).

A memória organizacional é o processo pelo qual a experiência acumulada é sistematizada e utilizada para orientar, modificar ou aprimorar ações e atitudes no contexto institucional (Schein, 1984, p. 3-7). Memória organizacional é uma analogia. A utilização de uma analogia é justificável porque ajuda a explicar algo abstrato ou de difícil compreensão, em algo concreto, ou compreensível (Lopes, 2005, p. 73-84).

Contudo, apenas aquilo que mantém relevância social tende a ser preservado na memória organizacional, enquanto os elementos considerados periféricos ou obsoletos são, em geral, esquecidos. No entanto, o sofrimento e a dor – ainda que não formalizados ou reconhecidos institucionalmente – permanecem como marcas silenciosas, inscritas nos corpos, nas narrativas fragmentadas e nas práticas cotidianas.

Considerações finais

O sofrimento humano, presente desde os primórdios da existência, é um fenómeno complexo e multifacetado, sendo abordado por diversas áreas do saber. A psiquiatria, por sua vez, propõe uma leitura que enfatiza a dimensão coletiva desse sofrimento, relacionando-a às

condições sociais dos indivíduos nas sociedades em que estão inseridos (Dejours, 2021, p. 34-45).

Sentimentos como vergonha, medo, culpa e humilhação, quando experienciados em contextos sociais específicos, tendem a transformar-se em formas de sofrimento, cujas origens e efeitos estão diretamente relacionados ao ambiente coletivo em que os indivíduos estão inseridos (Helman, 1994, p. 165-175).

A antropologia contribui com uma abordagem que não procura hierarquizar os saberes sobre o sofrimento, mas sim valorizar as dimensões socioculturais. Ao estudar diferentes sociedades e culturas, ela depara-se constantemente com formas de adoecimento compreendidas à luz das normas sociais, dos valores morais e das disputas culturais que as atravessam. Essa perspectiva amplia a compreensão do sofrimento social, revelando como ele é corporificado nas práticas, crenças e estruturas simbólicas que organizam a vida coletiva.

Autores como Rivers, Evans-Pritchard, Foster, Anderson e Turner abordaram o sofrimento sob diferentes perspectivas – como infortúnio, doença ou aflição – reconhecendo-o como parte inevitável da vida. Segundo Schopenhauer (2023, p. 56), “a vida é um processo de desilusão (...) que faz aumentar o conhecimento e multiplicar a dor”. Há uma verdade profunda nisso. Conhecer é, muitas vezes, despir as ilusões que tornavam a vida mais leve. Repare-se no seguinte, o jovem operário vê magia onde há truques; o ingênuo encontra esperança onde há manipulação. Mas quem vê demais, sofre – não porque o mundo tenha mudado, mas porque já não consegue fingir que não vê.

Numa outra vertente, a consciência é um fardo, e apenas os fortes conseguem carregá-la sem sucumbir ao cinismo. O sábio, ao compreender a impermanência de todas as coisas, não se desespera, liberta-se. Pois, quando tudo passa, o apego se converte em desapego. E, quando tudo é máscara, o silêncio deixa de ser abrigo e torna-se indiferença.

É nesta senda que a antropologia, com base em estudos etnográficos, mostra que o adoecimento está profundamente ligado às estruturas sociais. Assim, doenças e sofrimentos não são universais, mas vividos de formas distintas conforme o contexto histórico e cultural de cada sociedade. Ao incorporar dicotomias como corpo-alma e pensamento-ação, alocaram-se também os conceitos de doença e perturbação para o centro das instituições (Lévi-Strauss, 1974, p. 1974, 45-51).

Ainda dentro dessa linha de pensamento, as organizações são, em sua essência, manifestações psíquicas, estruturadas por processos consistentes – e, por vezes, inconscientes – que moldam pessoas, práticas e representações. Na verdade, funcionam como aceleradores e dinamizadores de processos (Durkheim, 1978, p. 154-161).

Dessa forma, ao reconhecer o sofrimento social como uma categoria capaz de atravessar e integrar múltiplos domínios – da saúde à moralidade, do trabalho ao ócio, do bem-estar à religião, torna-se necessário superar dicotomias que fragmentam a compreensão da experiência humana. A proposta de colapsar fronteiras entre o social e o individual, entre o biológico e o simbólico, entre a representação e a vivência, permite uma abordagem mais sensível, crítica e integrada do sofrimento nas organizações. Tal perspectiva, como aponta Trivers (2011, p. 57-69), não apenas amplia o campo de análise, mas também abre espaço para intervenções mais éticas, contextualizadas e transformadoras, capazes de responder à complexidade das aflições humanas em suas múltiplas expressões.

A metáfora da prisão psíquica oferece uma leitura provocadora sobre os limites invisíveis que condicionam o comportamento organizacional. Ao revelar como crenças inconscientes, estruturas emocionais e relações de poder mantêm os indivíduos presos a padrões repetitivos, ela convida à desconstrução dos modelos mentais dominantes. No entanto, para que essa análise seja verdadeiramente transformadora, é necessário ampliar o olhar para incluir as ideologias explícitas, os afetos e os símbo-

los que sustentam o cotidiano institucional. Só assim será possível compreender a complexidade das organizações e abrir espaço para mudanças mais profundas e significativas (Pimenta, 1999, p. 159-173).

Diante disso, surge uma questão provocadora, *i.e.*, deve-se repensar as organizações como prisões físicas ou como prisões psíquicas – espaços onde o *controle* se exerce não apenas por estruturas visíveis, mas também por forças invisíveis que talham o pensamento e o comportamento. Nasce assim uma nova alinação mental. A dominação nas organizações não se dá apenas por meios materiais, mas também pela influência de pensamentos e emoções (Helman, 1994, p. 165-175).

Um dos maiores desafios, portanto, é promover a transformação dos valores que sustentam a cultura organizacional, pois são esses valores que moldam comportamentos, orientações e influenciam as tomadas de decisões (Luhmann, 2009, p. 49-60).

Para finalizar, a loucura, frequentemente enclausurada pelas instituições ou pela própria concepção de doença, revela o modo como o sofrimento psíquico é capturado por estruturas normativas que procuram controlá-lo, rotulá-lo e silenciá-lo. Ora, reconhecer a loucura como uma expressão legítima da condição humana é romper com os limites impostos pela racionalidade dominante. Mais do que um desvio, a loucura é um testemunho da complexidade da existência – situada entre o singular e o indecifrável, entre o que escapa à lógica e o que desafia os padrões de normalidade.

Referências

Abreu, S. L. L. R. G., Costa, D. V. F., & Ferreira, V. C. P. (2016). Como tem se dado a atuação do assistente social nas empresas privadas? *Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)*, 6(1), 100-116.

Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Braga: Edições Principia.

Baeza, A. C. (2001). *La idea construida*. Madrid: Edición Librería Técnica.

Becker, A., & Kleinman, A. (2014). The history of cultural psychiatry in the last half-century. In S. Bloch, S. Green, & J. Holmes (Orgs.), *Psychiatry: Past, present, and prospect* (pp. 74-95). Oxford: Oxford University Press.

Bilhim, J. (2002). *Questões atuais de recursos humanos*. Lisboa: Editora Universidade Técnica de Lisboa.

Boudon, R. (2009). *O relativismo*. Lisboa: Gradiva.

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Brilman, T. (1982). *Modèles culturels et performances économiques*. Paris: Hommes et Techniques.

Burke, P. (2005). *O Paris: história cultural?* Rio de Janeiro: Zahar.

Canguilhem, G. (2012). *O conhecimento da vida*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Clastres, P. (1990). Da tortura nas sociedades primitivas. In P. Clastres, *A sociedade contra o Estado* (5ª ed., pp. 123-131). Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Costa, P. M. da. (2023). *Taylorismo após 100 anos: nada superou o modelo de gestão*. Leiria: WLR Store LDA.

Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Lisboa: Fim de Século Editores.

Davenport, T. (2007). *Capital humano*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.

Davey, M. (1992). *Métodos de avaliação pessoal*. Lisboa: Editorial Presença.

Dejours, C. (2021). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.

Domingues, I. (2003). *Gestão da qualidade nas organizações industriais*. Oeiras: Celta Editora.

Durkheim, É. (1978). As regras do método sociológico. In *Os pensadores: Durkheim* (pp. 71-161). São Paulo: Abril Cultural. (Trabalho original publicado em 1895)

Evans-Pritchard, E. E. (2011). *Antropologia social*. Lisboa: Edições 70.

Ferreira, J., Neves, J., Nunes, P., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

Foucault, M. (1977). *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes.

Freidberg, E. (1995). *O poder e a regra: dinâmicas de ação organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Freud, S. (2019). *A interpretação das afasias*. Lisboa: Edições 70.

Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Hampden-Turner, C. (1993). *Cultura de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Handy, C. (2007). *A organização por dentro*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.

Helman, C. G. (1994). Dor e cultura. In C. G. Helman, *Cultura, saúde e doença* (pp. 165-175). Porto Alegre: Artes Médicas.

Hertz, R. (1970). La prééminence de la main droite. In R. Hertz, *Sociologie religieuse et folklore*. Paris: Presses Universitaires de France.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo Editores.

Kahneman, D. (2017). *Pensar depressa e devagar*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Kirmayer, L., & Swartz, L. (2014). Culture and global mental health. In V. Patel, H. Minas, A. Cohen, & M. Prince (Orgs.), *Global mental health: principles and practice* (pp. 41-62). Oxford: Oxford University Press.

Lacroix, P. (1983). *Culture de l'entreprise et culture communautaire des groupes*. Paris: Direction et Gestion.

Lobo Antunes, J. (2015). *Ouvir com outros olhos*. Lisboa: Gradiva.

Lopes, A. (2005). *Gestão de recursos humanos versus gestão de pessoas*. Lisboa: ISCTE.

Luhmann, N. (2009). *Introdução à teoria dos sistemas*. São Paulo: Vozes.

Lévi-Strauss, C. (1974). Introdução: A obra de Marcel Mauss. In M. Mauss, *Sociologia e antropologia* (pp. 1-36). São Paulo: EPU/EDUSP. (Trabalho original publicado em 1950)

Marx, K. (2009). *Sobre o suicídio*. Lisboa: Padrões Culturais.

Mauss, M. (1979). A expressão obrigatória dos sentimentos. In M. Mauss, *Grandes cientistas sociais* (Vol. 11, pp. 147-153). São Paulo: Ática. (Trabalho original publicado em 1921)

Neto, J. (1988). *A cultura organizacional das empresas portuguesas: face ao desafio do mercado comum*. Lisboa: APG.

Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.

Pimenta, C. A. de M., & Portnoi, A. G. (1999). Dor e cultura. In M. M. M. J. de Carvalho (Org.), *Dor: um estudo multidisciplinar* (pp. 159-173). São Paulo: Summus.

Porter, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.

Quartilho, M. J. (2015). Do biológico ao social, em tempos de adversidade. In M. J. Quartilho (Coord.), *Cadernos de psiquiatria social e cultural* (pp. 17-37). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Sampaio, J., & Fleury, M. (2002). *Uma discussão sobre cultura organizacional*. São Paulo: Edições Gente.

Santos, B. de S. (2002). *Entre ser e estar: raízes, percursos e discursos da identidade*. Porto: Edições Afrontamento.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter. Massachusetts Institute of Technology.

Schopenhauer, A. (2023). *A arte de ter sempre razão*. Lisboa: Relógio d'Água.

Sedas Nunes, A. (1977). *Questões preliminares sobre as ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3).

Thévenet, M. (1986). *Cultura de empresas*. Lisboa: Edições Monitor.

Titiev, M. (2002). *Introdução à antropologia cultural*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Trivers, R. (2011). *The folly of fools: The logic of deceit and self-deception in human life*. Nova Iorque: Basic Books.