

Micropolíticas do Encontro:

SAÚDE MENTAL E
RELAÇÕES DE TRABALHO

DANIELA DE MAMAN





Governador do Estado do Paraná
Carlos Roberto Massa Junior

Secretário da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Aldo Nelson Bons

Reitor
Alexandre Almeida Webber

Vice-Reitor
Gilmar Ribeiro Mello

Este livro foi financiado com recursos próprios
do Departamento de Linguística, Literatura e Artes,
campus universitário da cidade de Alagoinhas,
através da gestão do Núcleo de Pesquisa e Extensão (biênio: 2022–2024)

Esta obra foi publicada em formato e-book por meio de edital do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/FB) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), sendo selecionada com base nos critérios de Pontuação Técnico-Científica (PTC) do docente proponente e autor da obra, referente ao período de 2021 a 2025. A pontuação foi obtida por extração automática de dados do Currículo Lattes pela Plataforma Stela Experta, conforme os critérios estabelecidos para cada Grande Área do Conhecimento e estratos Qualis Capes 2021–2024.

Micropolíticas do Encontro:

**SAÚDE MENTAL E
RELAÇÕES DE TRABALHO**

DANIELA DE MAMAN



© 2026 Universidade Estadual do Oeste do Paraná

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do código penal.



Revisão gramatical e Normalização

Kdu Sena | MC&G Editorial

Ilustração da capa

Daniela De Maman

Capa

Glaucio Coelho sobre imagem de Daniela De Maman | MC&G Editorial

Projeto gráfico e Diagramação

Glaucio Coelho | MC&G Editorial

Esta obra foi composta com as famílias tipográficas Niramit e Buckley.

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)

D278 De Maman, Daniela.

Micropolíticas do Encontro : saúde mental e relações de trabalho
[recurso eletrônico]/ Daniela De Maman. – 1. ed. – Cascavel : MC&G,
2026.

Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN: 978- 65-6115-161-0

1. Saúde mental. 2. Relações humanas. 3. Trabalhadores – Saúde mental.
4. Ambiente de trabalho – Aspectos psicológicos. 5. Relações trabalhistas
– Aspectos psicológicos. I. Título.

F-2807261/2

CDD23 : 158 . 2

Bibliotecária: Priscila Pena Machado – CRB-7/6971



DOI: 10.61367/9786561151610

Esta obra está licenciada com uma Licença Atribuição–Não Comercial–SemDerivações 4.0 Brasil

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Rua Universitária, 1619 – Universitário

Cascavel – PR – Brasil

CEP: 85819-110

Telefone (45) 3220-3000

*Para as almas que tecem fios invisíveis
entre passado, presente e futuro, que
sustentam e iluminam aqueles que aqui
aprendem e ensinam.*

*A vocês que, com afeto e intensidade,
despertam sentidos, provocam encontros
e fortalecem a potência de existir em
territórios do viver e do sentir.*

*Que esta obra seja uma cartografia desse
cuidado, desse vínculo silencioso e eterno
que atravessa tempos e espaços.*

I LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Micropolíticas das relações: potência, cuidado e relaçõesde trabalho em meio às forças subjetivas	19
Figura 2: Eu e o outro em encontro micropolítico	22
Figura 3: A saúde mental se fabrica no Ventre	34
Figura 4: Como me afeto diante do encontro com o outro	39
Figura 5: Os efeitos das afecções	51
Figura 6: Fatores que influenciam o estado de saúde mental	57
Figura 7: A perspectiva do mau encontro: <i>despotencialização</i>	70
Figura 8: Microgestos e sua potência para compor ou decompor	77
Figura 9: Círculos de diálogo: movimento fluído do eterno retorno: insere a novidade que possibilita a diferença	91

I SUMÁRIO

■ APRESENTAÇÃO DA OBRA	9
------------------------	---

■ PRÓLOGO	11
-----------	----

PARTE I – FUNDAMENTOS DAS RELAÇÕES E DA SAÚDE MENTAL

■ CAPÍTULO 1 POR QUE FALAR DE SAÚDE MENTAL NO ENCONTRO COM O OUTRO?	14
---	----

AS RELAÇÕES HUMANAS NO COTIDIANO PROFISSIONAL	17
---	----

A IDEIA DE QUE O “OUTRO” É CONSTITUTIVO DA SUBJETIVIDADE	20
--	----

SAÚDE MENTAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO	23
-------------------------------------	----

EXERCÍCIO PÓS-CAPÍTULO 1	27
--------------------------	----

■ CAPÍTULO 2 ENCONTRO HUMANO: DIMENSÕES FILOSÓFICAS, ÉTICAS E SUBJETIVAS	30
--	----

COMO A SAÚDE MENTAL SE CONSTITUI NA RELAÇÃO COM O OUTRO	32
---	----

SPINOZA E DELEUZE: O ENCONTRO COMO PRODUÇÃO DE POTÊNCIA OU DE TRISTEZA	35
--	----

MARTIN BUBER E A FILOSOFIA DO DIÁLOGO: O EU-TU E O EU-ISSO	37
--	----

EXERCÍCIO PÓS-CAPÍTULO 2	41
--------------------------	----

PARTE II – TRABALHO, SUBJETIVIDADE E MODOS DE ENCONTRO

■ CAPÍTULO 3 TRABALHO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO	46
---	----

O TRABALHO COMO ESPAÇO IMATERIAL DE PRODUÇÃO DE SENTIDO	48
---	----

PSICODINÂMICA DO TRABALHO: SOFRIMENTO, PRAZER E RECONHECIMENTO	54
--	----

PRESSÕES ORGANIZACIONAIS, BURNOUT E ESGOTAMENTO	56
AS RELAÇÕES E DOS ENCONTROS DIÁRIOS COMO FATORES DE RISCO OU PROTEÇÃO	59
EXERCÍCIO PÓS-CAPÍTULO 3	63
CAPÍTULO 4 OS MODOS DE ENCONTRO NO AMBIENTE DE TRABALHO	67
O ENCONTRO COMO ACONTECIMENTO: LINHAS DE FORÇA, AFETOS E MODOS DE EXISTIR	69
OS ENCONTROS DIÁRIOS: VULNERABILIDADE, APOIO E MICROVIOLÊNCIAS INVISÍVEIS	73
QUANDO O OUTRO NOS HUMANIZA: MICROGESTOS QUE PRODUZEM SAÚDE MENTAL	75
EXERCÍCIO PÓS-CAPÍTULO 4	79
PARTE III – PRÁTICAS RELACIONAIS DE CUIDADO E SAÚDE MENTAL	
CAP. 5 SAÚDE MENTAL COMO PRÁTICA RELACIONAL	84
O CUIDADO DE SI COMO ÉTICA DO ENCONTRO	86
HIGIENE RELACIONAL: PRÁTICAS COTIDIANAS PARA SUSTENTAR VÍNCULOS VIVOS	88
CÍRCULOS DE DIÁLOGO E DISPOSITIVOS COLETIVOS DE CUIDADO	90
CAMINHOS PARA CULTIVAR ENCONTROS MAIS POTENTES NO TRABALHO	93
ÉTICA DO ENCONTRO: IMPEDIR QUE A RELAÇÃO SE TORNE DURA, OPACA OU VIOLENTA	95
EXERCÍCIO PÓS-CAPÍTULO 5	97
MENSAGEM DA AUTORA	102
REFERÊNCIAS	103
SOBRE A AUTORA	106



APRESENTAÇÃO DA OBRA

O livro *Micropolíticas do Encontro: Saúde Mental e Relações de Trabalho* nasce da urgência contemporânea de pensar a saúde mental não como um estado individual, privado ou isolado, mas como algo que se constitui na relação com o outro. Em um mundo marcado por aceleração, esgotamento e vínculos fragilizados, compreender como os encontros produzem potência ou adoecimento torna-se fundamental, especialmente no ambiente de trabalho, onde grande parte da vida se desenrola.

A saúde mental, portanto, não é apenas uma questão psicológica, mas um efeito relacional, ético e político. A partir desse horizonte, o livro explora como os vínculos profissionais feitos de gestos, palavras, tensões, micro-violências e apoios modulam a subjetividade. O ambiente de trabalho aparece aqui como um espaço de produção de sentido, ao mesmo tempo criativo e exaustivo, onde a saúde mental é permanentemente negociada nos encontros que vivemos.

Esta obra constitui-se como uma produção acadêmica vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEFB) da UNIOESTE – campus de Francisco Beltrão (PR), refletindo o compromisso com a investigação e a

reflexão crítica no campo da educação e dos estudos da subjetividade.

Assim, mesmo ao tratar de saúde mental no trabalho e dos modos de encontro, o livro mantém seu vínculo com o campo educacional, compreendido aqui como espaço ampliado de formação humana, de produção de subjetividade e de análise das forças que atravessam a vida contemporânea.

Considerando as políticas públicas, determinantes sociais e cuidado psicossocial, o Relatório Mundial de Saúde Mental 2022, da Organização Mundial da Saúde, evidencia que a saúde mental se tornou um desafio planetário que exige respostas estruturais, intersetoriais e contínuas. A OMS sublinha que sofrimento psíquico não pode ser compreendido isoladamente do contexto de vida, destacando desigualdades, precarizações e violências como fatores implicados de forma direta no adoecimento.

Essa perspectiva dialoga com Vasconcelos (2016), que afirma ser indispensável pensar a atenção psicossocial como uma política orientada por direitos, territorialidade e participação social, valorizando práticas capazes de produzir pertencimento e sustentação comunitária. Assim, a saúde mental ultrapassa o campo clínico individual e passa a ser entendida como expressão das condições sociais e dos modos de viver, convocando redes institucionais e coletivas a responderem de maneira ética e integrada.

Além de discutir conceitos fundamentais sobre subjetividade e saúde mental, este livro também se compõe de exercícios práticos que convidam o leitor a experimentar, no próprio cotidiano, novas formas de perceber e lidar com o outro nas relações interpessoais. São propostas que estimulam a reflexão, o autoconhecimento e a construção de encontros mais conscientes, acolhedores e humanizados.

PRÓLOGO

Há forças que passam entre as pessoas antes mesmo que qualquer palavra seja dita. São movimentos quase imperceptíveis, um modo de olhar, um silêncio que pesa, um gesto que acolhe, uma regra não escrita que orienta comportamentos e que, apesar de mínimos, desenham o cenário onde cada sujeito tenta existir. A essas forças chamamos micropolíticas: dinâmicas miúdas, porém decisivas, que atravessam o cotidiano e modulam a maneira como vivemos, trabalhamos e sentimos.

No campo das relações de trabalho, as micropolíticas são os fios invisíveis que costuram o dia a dia: as pequenas negociações, os encontros que produzem ânimo ou exaustão, as alianças discretas que sustentam, as tensões que silenciam, as brechas onde ainda é possível respirar. São elas que definem se um ambiente produz sufocamento ou vitalidade, se a palavra circula ou se fecha, se a criatividade floresce ou murcha sob o peso das normas.

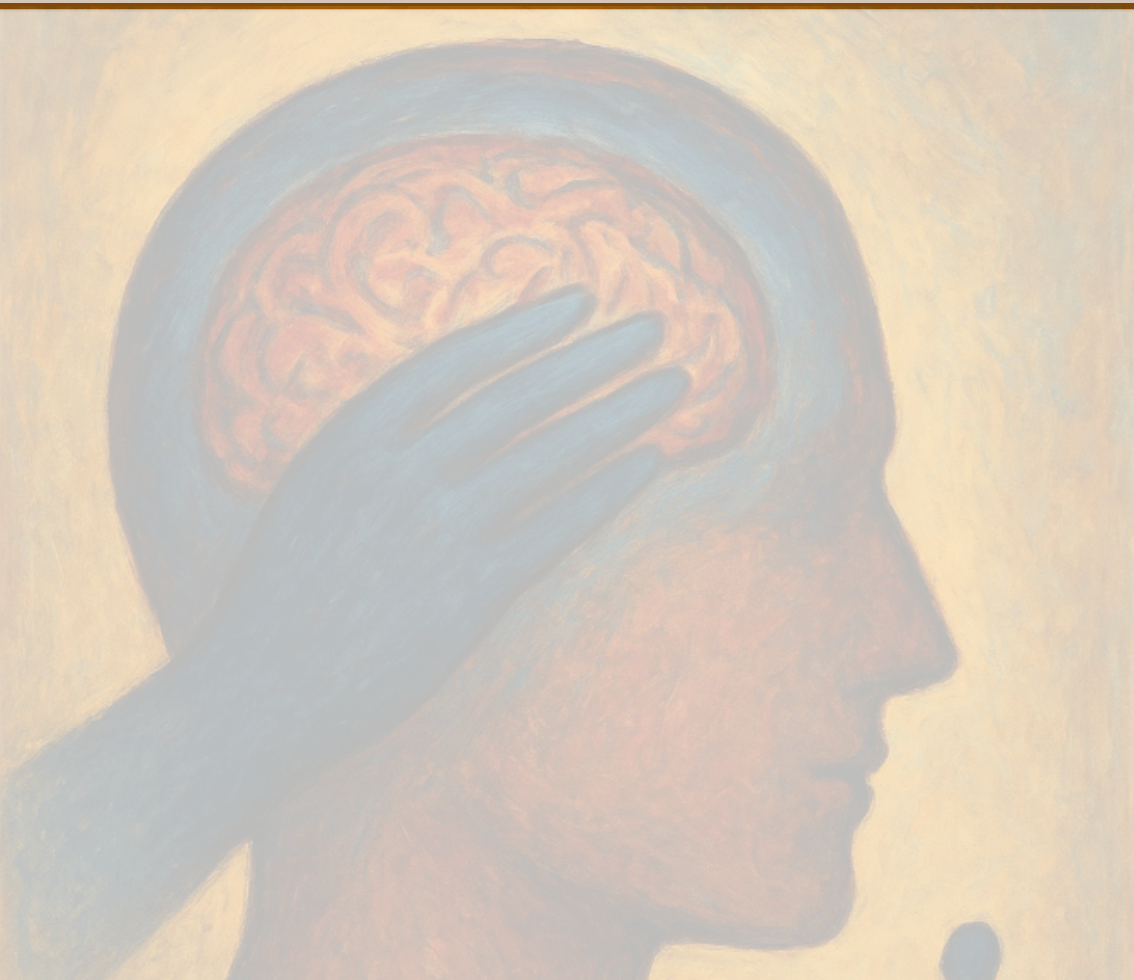
É nesse território microscópico e, ao mesmo tempo, imenso que a saúde mental se faz. Não apenas como atributo individual, contudo como algo que se constrói entre pessoas: nos modos de escutar e ser escutado, nos

espaços onde cabem os afetos, na possibilidade de ser reconhecido para além das funções e metas. Assim, compreender as micropolíticas do encontro é compreender o modo como, no coração das relações de trabalho, se fabricam tanto as experiências de adoecimento quanto as potências de cuidado que insistem em nascer.

Daniela De Maman

Organizadora

PARTE I
FUNDAMENTOS DAS RELAÇÕES
E DA SAÚDE MENTAL



CAPÍTULO 1

POR QUE FALAR DE SAÚDE MENTAL NO ENCONTRO COM O OUTRO?

*“É no rosto do outro
que a nossa própria respiração
aprende a se alinhar.”*

Falar de saúde mental no mundo contemporâneo tornou-se quase inevitável, em parte porque o tema atravessa manchetes, relatórios internacionais, políticas públicas, discursos institucionais e, sobretudo, a experiência cotidiana de sujeitos que lidam com cansaços profundos, ansiedades difusas e sensações persistentes de desconexão.

Ao mesmo tempo em que a saúde mental ganha centralidade, entretanto, a ela também corre o risco de ser reduzida a um conjunto de técnicas, protocolos e prescrições individualizantes uma espécie de “gestão de si” que responsabiliza o sujeito isolado pela administração da própria dor, como já advertiam autores críticos da modernidade, entre eles Foucault (1975).

A experiência concreta do viver, porém, mostra outra direção no sentido de que, mesmo quando nos sentimos exaustos, sobrecarregados ou emocionalmente vulneráveis, quase sempre é um encontro que nos afeta primeiro: um conflito, uma cobrança inesperada, uma palavra mal colocada, um silêncio que pesa, uma ausência de reconhecimento. E, inversamente, percebemo-nos fortalecidos, pertencentes, respirando um pouco mais fundo, também há encontro: um gesto de apoio, uma escuta que acolhe, uma presença que devolve a nós mesmos (Maman, 2025).

Assim, este livro parte de uma premissa simples, mas nem sempre evidente: a saúde mental não acontece sozinha; ela acontece num entre: entre corpos, palavras, afetos, gestos, ritmos e intensidades, assim como entre tensões, negociações e diferenças. Isto é, entre nós e os outros que atravessam nossos dias, especialmente no trabalho, onde investimos grande parte do nosso tempo, desejo e energia.

O encontro com o outro não é periférico à subjetividade; ao contrário, é um de seus eixos formadores. Somos atravessados, compostos e modulados pelas relações que vivemos. Inspirados em Spinoza (2009), compreendemos que cada encontro pode aumentar ou diminuir a potência de existir. Com Deleuze e Guattari (1995), entendemos que uma relação pode abrir linhas de fuga, criar modos de vida ou, ao contrário, endurecer e impor formas de subjetivação que capturam, sufocam ou esgotam. A saúde mental, nesse sentido, torna-se inseparável dos arranjos afetivos, institucionais e micropolíticos que permeiam nossos cotidianos.

Por isso, pensar saúde mental exige deslocá-la do indivíduo e trazê-la para o entre, para esse espaço

híbrido onde dois mundos se tocam. O que se produz quando modos de existir se encontram? Que afetos circulam? Que potências são criadas ou destruídas? Que formas de vida são possíveis em ambientes laborais que, muitas vezes, operam simultaneamente como espaços de criação e de desgaste?

Iniciar essa reflexão é reconhecer que a saúde mental é um processo coletivo frágil, dinâmico e sempre em disputa. E que os encontros humanos, com sua delicadeza e sua força, são uma de suas matérias-primas fundamentais. É no campo vivo das relações que se desenham tanto as cicatrizes quanto as possibilidades de cuidado e reinvenção.

O foco no sujeito, no ambiente e nos processos relacionais de amadurecimento pode ser ampliado quando consideramos a dimensão subjetiva. Nesse sentido, Winnicott (1983) destaca que o desenvolvimento emocional depende de um ambiente suficientemente bom, capaz de acolher necessidades, favorecer a espontaneidade e sustentar os processos de maturação. A ausência desse ambiente, por sua vez, gera rupturas na continuidade do ser, enfraquecendo a capacidade de simbolizar e de se relacionar.

Essa leitura se articula às análises de Vasconcelos (2016) sobre a importância de vínculos solidários e práticas comunitárias na produção de saúde, destacando que o cuidado não se reduz a intervenções técnicas, mas envolve o cultivo de espaços vivos de encontro. Ao aproximarmos essas perspectivas, compreendemos que políticas públicas robustas e ambientes relacionais sensíveis são dimensões inseparáveis para promover saúde mental de forma integral, tanto no plano individual quanto coletivo.

AS RELAÇÕES HUMANAS NO COTIDIANO PROFISSIONAL

No ambiente de trabalho, onde convivemos diariamente com diferentes modos de existir, expectativas institucionais e ritmos intensos, as relações humanas assumem um papel decisivo na constituição da saúde mental. O trabalho não se reduz a tarefas, metas ou procedimentos: ele é, antes de tudo, um campo de encontros. Cada interação, seja, uma reunião, uma mensagem breve, um pedido, uma crítica ou mesmo um silêncio, produz efeitos subjetivos profundos, ainda que muitas vezes imperceptíveis.

Spinoza (2009) nos auxilia a compreender esse processo ao mostrar que os encontros aumentam ou diminuem nossa potência de agir. No cotidiano profissional, isso significa que ambientes marcados por cooperação, reconhecimento e abertura tendem a ampliar a capacidade de criar, pensar e tomar decisões, fortalecendo a saúde mental. Por outro lado, relações hierárquicas rígidas, microviolências diárias e dinâmicas de controle reduzem essa potência; produzindo tristeza, retração e medo.

Essas microviolências funcionam como gota a gota, acumulando desgaste emocional e produzindo efeitos profundos: insegurança, retração, perda de confiança, medo de errar, sensação de não pertencimento. São mecanismos de controle que atravessam as relações de trabalho e diminuem a potência de agir das pessoas, afetando sua criatividade, autonomia e saúde mental. Por isso, reconhecê-las e nomeá-las é um passo fundamental para transformar os modos de se relacionar no ambiente laboral e para construir espaços menos adoecedores e mais potenciais.

A partir de Deleuze e Guattari (1995), é possível entender que o trabalho opera como um conjunto de agenciamentos: alianças, tensões, normas, invenções e capturas. Relações profissionais não são simples interações interpessoais, mas configurações coletivas que podem favorecer a criação ou aprisionar a subjetividade em expectativas rígidas. Equipes, conversas e práticas de gestão compõem arranjos que, dependendo de suas linhas de força, podem vitalizar ou endurecer a vida.

Foucault (1979; 1975) acrescenta outra camada importante ao analisar o trabalho como dispositivo de poder. Instituições moldam comportamentos, discursos e emoções aceitáveis por meio de vigilância, avaliação constante, disciplinamentos sutis e políticas de desempenho. Nesse cenário, a saúde mental não pode ser entendida como responsabilidade individual, pois ela é produzida dentro de relações permeadas por assimetrias de poder.

Relações que possibilitam autonomia, voz e escuta criam brechas para subjetividades mais vivas; relações que silenciam ou normalizam o sofrimento reforçam processos de adoecimento. Além disso, a análise foucaultiana permite compreender como práticas aparentemente neutras, relatórios, métricas, metas, protocolos e rotinas funcionam como tecnologias de normatização que atuam diretamente sobre os corpos e modos de ser.

O ambiente de trabalho, assim, torna-se um espaço onde se disputam sentidos, onde se fabricam condutas e onde a liberdade é sempre negociada. Com isso, a saúde mental é indissociável das forças que atravessam esse cotidiano, revelando que cada encontro carrega micro-poderes capazes de produzir tanto resistência quanto submissão. A micropolítica presente nas relações humanas é exemplificada a seguir na figura como entrelaçamentos no território subjetivo dos encontros.

FIGURA 1: Micropolíticas das relações: potência, cuidado e relações de trabalho em meio às forças subjetivas



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A sensibilidade micropolítica é explorada por Rolnik (2018) quando esta destaca a importância de perceber as microvibrações afetivas do ambiente de trabalho/convívio, lembrando que a saúde mental depende da capacidade de captar o que nos anestesia ou desperta. Neste contexto, Pelbart (2003) analisa como o esgotamento subjetivo decorre de exigências produtivas que sequestram o tempo de elaborar experiência, fazendo dos vínculos de apoio e cooperação

verdadeiros territórios de respiro no cotidiano profissional. Butler (2004), ao discutir a condição humana de interdependência, mostra que ninguém sustenta sua saúde mental sozinho: ela é sempre produzida em redes de apoio, mesmo quando frágeis.

Assim, reconhecer a importância das relações humanas no cotidiano profissional significa admitir que o ambiente de trabalho nunca é neutro: ele molda afetos, trajetórias e modos de existir. Com isso, fica evidente que a saúde mental é sempre uma construção coletiva, sustentada por práticas micropolíticas: gestos, escutas, reconhecimentos, pactos capazes de intensificar ou de endurecer a vida. Falar sobre relações no trabalho, portanto, não é periférico; é enfrentar uma dimensão ética, política e subjetiva que define, diariamente, o que podemos ou não podemos ser.

A IDEIA DE QUE O “OUTRO” É CONSTITUTIVO DA SUBJETIVIDADE

A subjetividade não nasce isolada, nem se desenvolve a partir de um núcleo interior autossuficiente. A experiência humana é atravessada desde sempre pelo outro: pelos corpos que nos cercam, pelas normas que nos precedem, pelos discursos que nos moldam e pelas relações que nos sustentam ou nos ferem. Pensar que o sujeito é constituído na relação implica romper com a visão psicologizante e individualista da saúde mental, abrindo espaço para compreendê-la como uma dinâmica relacional, coletiva e política.

Spinoza (2009) já afirmava que nada existe por si mesmo: somos compostos por encontros que afetam nossa potência de existir e pensar. Não há sujeito sem

afecção. Cada outro que cruza nosso caminho altera, mesmo minimamente, as combinações que nos constituem. Assim, a subjetividade é sempre o efeito de uma rede contínua de relações que aumentam ou diminuem nossa capacidade de agir. Somos, em grande medida, aquilo que os encontros nos fazem ser.

A partir de Deleuze e Guattari (1995), essa ideia se radicaliza. Para eles, o sujeito não é uma entidade estável, ele é um agenciamento produzido por forças, conexões, fluxos e intensidades que atravessam o corpo. O outro, nesse contexto, não é apenas alguém com quem nos relacionamos, mas também uma força que compõe ou decompõe nossos modos de existência. A subjetividade emerge como um campo de atravessamentos: afetos, discursos, práticas institucionais, desejos e territórios produzem continuamente aquilo que chamamos “eu”. O sujeito é uma composição provisória, sempre por fazer.

Foucault (2008) acrescenta que nossa subjetividade é moldada por dispositivos de poder e saber que nos antecedem. Não escolhemos livremente quem somos: somos produzidos por normas, expectativas, linguagens e práticas que nos instituem como sujeitos. Nas relações profissionais, por exemplo, o reconhecimento, a autoridade, o julgamento e a visibilidade operam como mecanismos que formam modos de sentir, agir e interpretar a si mesmo. O outro aparece aqui como mediador do olhar que nos constitui. A figura sinaliza o encontro no território das relações interpessoais.

FIGURA 2: Eu e o outro em encontro micropolítico.



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Autoras contemporâneas reforçam a dimensão relacional dessa constituição, entre estas, Butler (2004) defende que somos fundamentalmente dependentes do reconhecimento do outro para existir de forma social. Não há identidade sem interpelação, sem linguagem, sem

laços. Isso não significa submissão, mas a compreensão de que o sujeito emerge da vulnerabilidade compartilhada, quando somos expostos ao outro, afetados por ele, sustentados e feridos por esse encontro contínuo.

Rolnik (2018) destaca que as subjetividades se produzem nas micropolíticas do cotidiano: gestos, vibrações, intensidades e microviolências que deixam rastros no corpo. O outro, nesse sentido, não é apenas alguém, mas sobretudo um campo de forças que nos atravessa. Pelbart (2003) dialoga com essa perspectiva ao afirmar que subjetividades cansadas, esgotadas ou vitalizadas são efeitos dos modos como nos conectamos e dos modos como somos convocados a existir em nossas relações.

Pensar que o outro é constitutivo da subjetividade significa reconhecer que não existimos antes do encontro: existimos no encontro. A saúde mental, portanto, não é um atributo individual, e sim uma ecologia relacional que emerge dos modos como somos afetados e dos modos como afetamos. Cada relação no trabalho, na família, na escola, nas instituições é um laboratório de subjetivação. Somos feitos de vínculos, de choques, de ressonâncias, de apoios e de tensões, sendo nessa trama viva de encontros que a subjetividade encontra seus limites e suas possibilidades.

SAÚDE MENTAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Falar de saúde mental no mundo contemporâneo é lidar com uma paisagem marcada por paradoxos. De um lado, cresce a visibilidade pública do tema: relatórios internacionais apontam a expansão de transtornos relacionados ao estresse, ansiedade e depressão; políticas de

saúde reforçam a importância da prevenção; empresas implementam programas de bem-estar; e discursos sobre autocuidado se espalham por todos os meios. No entanto, essa mesma expansão convive com formas sofisticadas de sofrimento que não se deixam captar facilmente pelas categorias tradicionais da psiquiatria ou da psicologia clínica. É como se a linguagem disponível fosse insuficiente diante da complexidade do que se vive.

A saúde mental se tornou uma das questões centrais da vida contemporânea porque algo se deslocou na maneira como produzimos subjetividade. Canguilhem (2002) já afirmava que o “normal” e o “patológico” não são estados fixos, mas modos de viver que dependem de nossas relações com o meio. No mundo atual, esse meio transformou-se radicalmente, produzindo formas inéditas de vulnerabilidade psíquica e estratégias igualmente inéditas de normatização.

Foucault (2008) demonstrou como saúde, doença e conduta são moldadas por dispositivos de poder que regulam comportamentos e instituem modos legítimos de existir. Hoje, esses dispositivos se multiplicam: metas de produtividade, tecnologias de vigilância, avaliações permanentes, exigências de desempenho emocional, aceleração do tempo e precarização das relações de trabalho. Formam-se, assim, subjetividades que precisam estar sempre “aptas”, “otimizadas”, “performáticas”. O sofrimento mental deixa de ser apenas clínico e passa a ser também político.

Han (2015) identifica nesse cenário a emergência da “sociedade do cansaço”, marcada pela autossuperação compulsória e pela culpabilização individual. Ser eficiente torna-se um imperativo moral, e o fracasso passa a ser entendido como falha interna, não como

efeito de condições estruturais. A saúde mental é reduzida a um desafio privado, enquanto suas causas são profundamente coletivas.

Ao mesmo tempo, Pelbart (2003) analisa que vivemos um esgotamento subjetivo resultante de modos de vida que capturam o tempo, o desejo e o corpo. O sofrimento deixa de ser apenas um colapso e passa a ser também um sintoma de resistência: uma recusa silenciosa aos ritmos desumanizantes. Rolnik (2018) complementa ao mostrar que a subjetividade contemporânea é atravessada por “forças tóxicas” que anestesiam o sentir e dificultam a reinvenção de si, não por falta de vontade individual, mas pela pressão coletiva para se adaptar.

No campo da saúde mental e da crítica institucional, Basaglia (2010) e Amarante (2007) trouxeram contribuições fundamentais ao afirmar que o sofrimento humano não pode ser descontextualizado de suas condições concretas de vida. O adoecimento não é apenas psíquico ou biológico, mas inclusive relacional e social. Nesta perspectiva, a perspectiva da Reforma Psiquiátrica brasileira, ao enfatizar o cuidado em liberdade e o protagonismo das redes, reforça que o sofrimento mental é inseparável das comunidades, dos vínculos e das formas de pertencimento.

Dejours (1994), ao investigar o trabalho, mostra que condições organizacionais podem gerar prazer e reconhecimento, mas também produzir desamparo, humilhação, injustiça e sofrimento ético. A saúde mental, nessa perspectiva, depende de processos de cooperação, confiança e reconhecimento de dimensões frequentemente corroídas pela lógica gerencialista e pela intensificação do trabalho.

Por fim, Sawaia (2018) nos lembra que não é possível falar de saúde mental sem falar de desigualdades sociais, sendo o sofrimento ético-político como aquele que emerge das injustiças, opressões e exclusões atravessa a subjetividade de modo profundo, mostrando que a saúde não é apenas um estado, mas também uma relação com o mundo.

Assim, pensar a saúde mental no mundo contemporâneo significa reconhecer que não estamos diante de um fenômeno individual, e sim de uma ecologia complexa de relações, forças, políticas e modos de existência. O sofrimento psíquico é inseparável das condições de vida, dos afetos que circulam entre nós, dos encontros que nos atravessam e das estruturas sociais que moldam o possível. A saúde mental, mais do que nunca, exige uma leitura que una corpo, trabalho, política, desejo e coletividade, pois é nesse entrelaçamento que se produz o mal-estar e as possibilidades de vida. Nesse sentido, compreender o psiquismo hoje implica analisar como o ritmo acelerado do cotidiano, a pressão por desempenho, as formas de controle organizacional e o enfraquecimento dos vínculos comunitários impactam diretamente nossa capacidade de criar, resistir e sustentar sentido.

A subjetividade passa a ser produzida em meio a disputas simbólicas, exigências institucionais e práticas que podem tanto ampliar a potência quanto gerar esgotamento. Falar de saúde mental é, portanto, discutir as condições sociais que favorecem ou limitam a vida, reconhecendo que cada pessoa é atravessada por redes de pertencimento, expectativas e tensões que configuram a experiência do sofrimento e da invenção de outros modos de existir.

Exercício Pós-Capítulo 1:

[Realize este Exercício somente após concluir a leitura do Capítulo 1]

Exercício Prático

“Mapas do Encontro: Eu, o Outro e a Saúde Mental”

Objetivo: Promover reflexão crítica e sensível sobre a influência do outro na constituição da subjetividade e na vivência da saúde mental no cotidiano profissional.

Parte 1 – Cena do Cotidiano (escrita reflexiva)

Escreva sobre: Uma situação real ou possível do cotidiano profissional em que um encontro com o outro (colega, cliente, paciente, aluno, usuário de serviço etc.) provocou alguma emoção ou deslocamento: desconforto, alegria, irritação, empatia, surpresa, cansaço.

O importante é descrever a cena, e não a interpretar inicialmente.

Pergunta-guia: “Qual encontro recente mexeu comigo positivo ou negativamente e por quê?”

Parte 2 – Olhar para Si (análise da subjetividade)

Retome a memória da cena e responda:

- O que esse encontro revela sobre suas próprias expectativas, limites e necessidades?

- Que elementos da cena mostram que “o outro” participa da minha forma de ser, sentir e agir?
- Que parte dessa experiência pertence ao outro e que parte é minha?

Pergunta-guia:

“Como esse encontro diz algo sobre mim?”

Parte 3 – Conexão com o Mundo Contemporâneo

Relacione a cena vivida ao contexto atual:

- Que aspectos do mundo contemporâneo (pressa, sobrecarga, competitividade, conectividade excessiva, vigilância, solidão, desumanização) interferem nesse encontro?
- Como essas dinâmicas impactam minha saúde mental e a do outro?

Pergunta-guia:

“O que essa situação revela sobre o tempo em que vivemos?”

Parte 4 – Cuidado em Ação (planejamento de micro-gestos)

Com base em tudo o que foi escrito, elabore duas microações para melhorar os próximos encontros profissionais, como:

- escutar por 30 segundos antes de responder;
- respirar antes de reagir;
- alidar o sentimento do outro;
- evitar julgamentos automáticos.

Pergunta-guia:

“Que pequenos gestos posso incorporar para cuidar de mim e do outro?”

Parte 5. Fechamento: Síntese Pessoal

Em uma frase final, responda: “Por que falar de saúde mental no encontro com o outro?”

CAPÍTULO 2

ENCONTRO HUMANO: DIMENSÕES FILOSÓFICAS, ÉTICAS E SUBJETIVAS

*“Todo encontro é uma dobra:
dois mundos que, ao tocarem, criam um terceiro.”*

O encontro humano constitui uma das experiências mais fundamentais da vida social e, ao mesmo tempo, um campo complexo no qual se entrelaçam dimensões filosóficas, éticas e subjetivas. Longe de ser apenas um contato entre indivíduos, o encontro é um acontecimento que produz efeitos, desloca modos de ser e inaugura possibilidades de transformação. Na tradição filosófica, autores como Lévinas (1988) já apontavam que o outro nos convoca eticamente antes mesmo de qualquer elaboração racional, inaugurando uma responsabilidade originária. Em perspectiva próxima, mas não equivalente, Deleuze; Guattari (1995) compreendem o encontro como força que desestabiliza formas fixas de subjetividade, abrindo campo para processos de singularização. Assim, o

encontro humano é sempre excedente: implica risco, criação e exposição ao imprevisível.

Sob o ponto de vista ético, o encontro convoca uma postura que ultrapassa normas morais convencionais. Estar diante do outro exige cuidado, atenção e abertura para reconhecer a alteridade como condição constitutiva da convivência. É nesse sentido que a ética aparece não como um conjunto de prescrições, e sim como exercício contínuo de responsividade. Foucault (2008), ao discutir a ética como prática de si, evidencia que as relações humanas são espaços privilegiados para a constituição subjetiva, na medida em que cada interação implica modos de conduzir-se e cuidar de si em relação ao mundo.

No âmbito da subjetividade, o encontro humano revela sua potência inventiva. A subjetividade não é uma essência pronta, e sim um processo que se atualiza na relação com os outros, com os afetos que circulam e com os contextos nos quais se vive. Spinoza (2009) compreende os encontros como variações de potência: alguns nos fortalecem, outros nos fragilizam, mas todos participam da composição do que somos. Na contemporaneidade, marcada por intensas transformações tecnológicas, políticas e sociais, torna-se ainda mais necessário compreender os efeitos subjetivos dos encontros presenciais ou mediados por dispositivos e reconhecer que eles influenciam o modo como percebemos a nós mesmos, ao outro e ao coletivo.

Este capítulo, portanto, explora o encontro humano a partir de três eixos centrais. Primeiro, discute suas dimensões filosóficas, analisando-o como acontecimento e experiência de alteridade. Em seguida, aborda suas

dimensões éticas, destacando a responsabilidade, o cuidado e a necessidade de pensar práticas que preservem a dignidade e a singularidade das relações. Por fim, aprofunda suas dimensões subjetivas, examinando como as interações cotidianas configuram modos de existir e compor mundos comuns. Ao articular esses três planos, busca-se compreender o encontro humano não apenas como objeto teórico, mas também como força que atravessa e sustenta a prática profissional, educativa e social.

COMO A SAÚDE MENTAL SE CONSTITUI NA RELAÇÃO COM O OUTRO

A saúde mental não pode ser compreendida apenas como um atributo individual, isolado ou reduzido a categorias psicopatológicas; ela é produzida nas relações, nos vínculos e nos modos como os sujeitos se encontram, se afetam e se transformam mutuamente. Desde Spinoza (2009), compreende-se que os afetos que circulam entre os corpos humanos e não humanos compõem nossa potência de existir: alguns encontros aumentam nossa força de agir, enquanto outros a diminuem. Assim, a saúde mental emerge como variação de potência, inseparável das experiências relacionais que organizam a vida cotidiana.

No campo da filosofia contemporânea, Deleuze e Guattari (1995) ampliam essa compreensão ao afirmar que a subjetividade é sempre imanente aos processos de relação, produzida em redes de afetos, discursos, instituições e práticas sociais.

Não existe um “eu” estável que depois entra em contato com o outro; ao contrário, é na relação nos gestos, nos conflitos, nas intensidades que cada sujeito

se fabrica continuamente. Nesse sentido, saúde mental não é um estado fixo, é um processo sempre aberto, atravessado por forças que podem potencializar a vida ou capturá-la em formas endurecidas de existir.

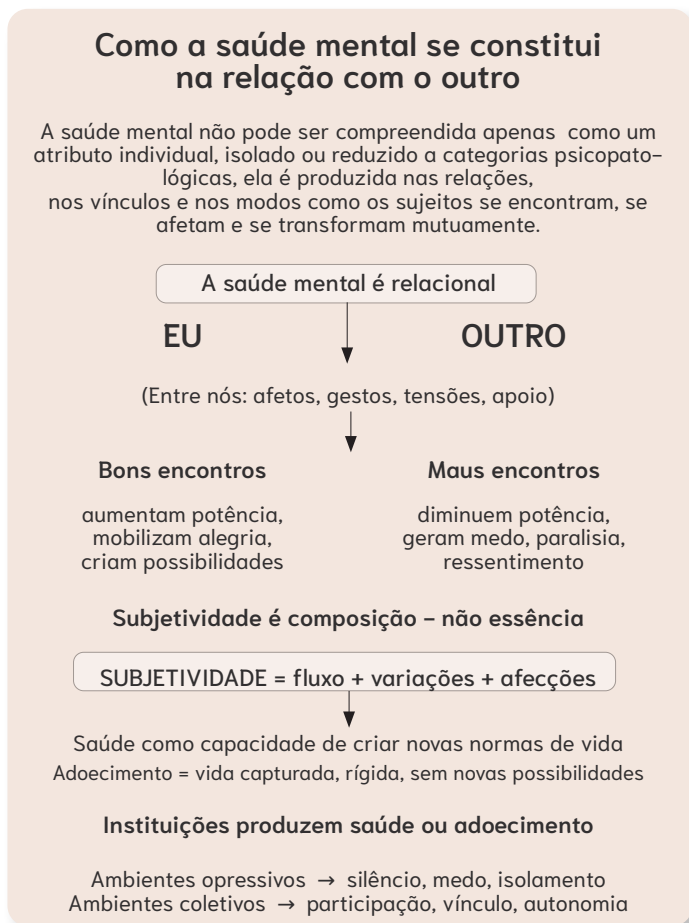
A partir do campo da saúde coletiva e da crítica à psiquiatria tradicional, autores como Canguilhem (2002) e Basaglia (2010) reforçam essa posição ao destacar que a norma de saúde não é predeterminada, mas construída nas relações entre sujeito, meio e instituições. A vida só se torna patológica quando perde sua capacidade normativa, isto é, quando os encontros deixam de produzir possibilidades e passam a restringir a criação de novas formas de viver.

A reforma psiquiátrica italiana e seus desdobramentos no Brasil mostram que ambientes que produzem dominação, silêncio e isolamento como os antigos manicômios tendem a adoecer, enquanto contextos que ampliam laços, participação e autonomia favorecem processos de saúde.

No campo psicossocial brasileiro, Costa-Rosa (2013) e Amarante (2007) apontam que a saúde mental é inseparável das formas de sociabilidade. Para esses autores, os encontros cotidianos no trabalho, na escola, na família, nas redes de apoio são determinantes na produção de sofrimento ou de bem-estar. A figura 3 a seguir mostra com a saúde mental é sempre uma obra coletiva.

A singularidade de cada sujeito só pode florescer quando as relações são capazes de acolher a diferença, sustentar conflitos sem violência e permitir que cada um produza seu próprio modo de existir. Assim, a saúde mental é sempre uma obra coletiva: é construída no cotidiano, nos microgestos de cuidado, nas conversas, nos desacordos que se transformam em aprendizado, nos espaços onde se pode falar e ser ouvido.

FIGURA 3: A saúde mental se fabrica no ventre



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Inspirado também em Foucault (1984), pode-se dizer que o modo como nos relacionamos determina as condições de possibilidade para o cuidado de si circundadas pelo poder existente no ambiente/contexto. A ética do cuidado não é um gesto solitário, mas uma prática que se faz na tensão entre liberdade e

responsabilidade, entre autonomia, vínculo e poder. Para o autor:

O trabalho, quando atravessado por dispositivos de poder, não opera apenas como um conjunto de funções a serem cumpridas. Ele se torna um campo de fabricação de subjetividades, no qual cada gesto é examinado, cada palavra é mensurada e cada desvio é interpretado. A disciplina não age por coerção explícita, mas pela formação de um olhar interno que aprende a vigiar-se, corrigir-se e, muitas vezes, a silenciar-se. É nesse achatamento das margens do possível que o sofrimento nasce e se naturaliza (Foucault, 2008, p. 105, tradução nossa).

Cuidar de si em ambientes dominados pelo poder institucional implica cuidar do modo como deixamo-nos afetar e do modo como afetamos o outro, pois são essas trocas que nos constituem. A saúde mental é menos um objeto a ser medido e mais um movimento que se realiza a cada encontro: ela se fabrica na convivência, nas redes que sustentam a vida e na capacidade de criar relações que ampliem a potência de existir.

SPINOZA E DELEUZE: O ENCONTRO COMO PRODUÇÃO DE POTÊNCIA OU DE TRISTEZA

A partir de Spinoza (2009), a vida humana é compreendida como uma trama contínua de encontros. Cada encontro com pessoas, situações, palavras, atmosferas produz uma afecção no corpo e na mente, alterando nossa capacidade de agir. Quando um encontro aumenta nossa potência de existir, Spinoza o chama de bom encontro: aquele que amplia o campo de ação,

favorece a alegria, mobiliza forças criativas, expande o pensamento. Quando, ao contrário, um encontro diminui nossa potência, gera medo, raiva, ressentimento ou paralisia, estamos diante de um encontro triste. A saúde mental, nesse horizonte, não é uma propriedade interna e autossuficiente do indivíduo, mas um efeito contínuo dos modos como somos afetados e afetamos o mundo.

Deleuze (2004), ao retomar Spinoza (2009), radicaliza essa compreensão ao afirmar que o encontro é sempre um acontecimento: algo que reorganiza as forças em jogo e produz novos arranjos na subjetividade. Para ele, viver é compor e recompor continuamente essas forças, num campo de variações que ora amplia, ora restringe nossa potência. A subjetividade não é substância, é fluxo; não é unidade, é composição. Assim, cada encontro, por menor que pareça, produz diferenças: intensidades que atravessam o corpo, dobram o pensamento, e fazem nascer modos de existir mais abertos ou mais fechados ao mundo.

A partir dessa perspectiva, a saúde mental pode ser pensada como a capacidade de sustentar composições que aumentem a potência de agir, ou seja, relações que alimentem alegria, criação e autonomia. Já o adoecimento aparece não como falha moral ou individual, mas como efeito de encontros que repetidamente diminuem a potência ambientes de trabalho que produzem medo, hierarquias que geram silenciamento, relações que restringem a expressão do desejo ou que instauram modos de vida pautados pelo ressentimento.

Nesse sentido, a noção de encontro também se torna uma chave para analisar o que se produz coletivamente. Não se trata apenas de como eu me afeto,

e sim de como os corpos e discursos se entrelaçam para compor um campo comum de forças. Deleuze e Guattari (2010) lembram que os encontros não operam somente no plano individual, mas inclusive se distribuem em agenciamentos: arranjos entre pessoas, normas, gestos, tecnologias e instituições que modulam a potência coletiva. Um ambiente de trabalho, por exemplo, pode funcionar como um agenciamento que favorece a invenção e a cooperação, ou como um agenciamento de servidão, no qual os corpos se dobram ao medo, à vigilância e ao ressentimento. Assim, pensar os encontros é pensar também os modos de organização da vida que ampliam ou restringem a potência de todos.

Spinoza (2009) e Deleuze e Guattari (1995) ajudam, portanto, a compreender que o encontro nunca é neutro: ele produz algo. E o que é produzido potência ou tristeza tem efeitos diretos na forma como existimos e nos relacionamos. Cultivar bons encontros torna-se, então, uma prática ética, política e existencial. Uma prática capaz de reorientar os modos como vivemos juntos, sobretudo em contextos profissionais onde encontros se repetem diariamente e moldam de maneira profunda a saúde mental coletiva.

MARTIN BUBER E A FILOSOFIA DO DIÁLOGO: O EU-TU E O EU-ISSO

A filosofia do diálogo de Buber (2001) oferece uma das formulações mais potentes sobre o caráter relacional da existência humana. Não existimos isoladamente: tornamo-nos quem somos na qualidade das relações que estabelecemos, na medida em que o ser humano

é, antes de tudo, um ser de relação. Sua tese central parte da ideia de que toda vida verdadeira é encontro e que cada encontro configura modos específicos de existir e de se abrir ao mundo.

Buber (2001) distingue dois modos fundamentais de relação: Eu-Tu e Eu-Isso. No modo Eu-Tu, o outro não é reduzido a função, papel, rótulo ou utilidade; ele é reconhecido em sua presença plena, como um ser inteiro, singular, irredutível. No Eu-Tu, o encontro é feito de reciprocidade e abertura: não se trata de entender, controlar ou interpretar o outro, e sim de deixar-se afetar por ele, sustentar uma presença que acolhe e permite que algo novo emerga entre os dois. Este tipo de encontro não é permanente, é transformador. Ele exige risco, disponibilidade e um certo desarmamento das defesas que, muitas vezes, utilizamos para nos proteger da vulnerabilidade.

Já no modo Eu-Isso, o outro é transformado em objeto: algo a ser manejado, classificado, administrado, avaliado. Esse modo não é negativo em si de fato, é inevitável e necessário para a vida cotidiana, o trabalho, a organização social. O problema não está na existência do Eu-Isso, porém em sua hegemonia: quando todas as relações são convertidas em funcionalidade, quando o outro é percebido apenas como meio, recurso, obstáculo ou ferramenta. Nesse cenário, o mundo das relações empobrece, e com ele empobrece também a subjetividade.

A saúde mental acontece no encontro com o outro, por meio das relações predominantemente marcadas pelo Eu-Isso como acontece em muitos ambientes de trabalho tendem a produzir desgaste emocional, sensação de desumanização e distanciamento afetivo. Em

contrapartida, experiências que se aproximam do ‘Eu-Tu’ ampliam a sensação de reconhecimento, pertencimento e vitalidade. Um olhar que legitima, uma escuta que sustenta, uma presença que acolhe: elementos simples, mas profundamente transformadores (Maman, 2025). A ilustração na figura mostra como as relações impactam nos entrelaçamentos humanos das conversações produzindo ou não saúde mental.

FIGURA 4: Como me afeto diante do encontro com o outro.



Fonte: elaborado pela autora (2025)

O diálogo autêntico, para Buber (2001) não é mera troca de informações, é encontro entre existências. Nesse encontro, algo se produz entre os sujeitos: uma zona comum, um espaço de presença, um campo de sentido. A saúde mental pode ser compreendida, nesse horizonte, como o efeito desses espaços de encontro que permitem ao sujeito sentir-se visto, escutado e reconhecido sem ser reduzido ou instrumentalizado.

Assim, ao trazer Buber (2001) para dentro da discussão contemporânea sobre saúde mental, percebemos que o modo como encontramos o outro como o reconhecemos ou o objetificamos não é apenas uma questão ética ou filosófica, é uma questão existencial, política e profundamente vinculada ao modo como nos constituímos, adoecemos ou nos fortalecemos no cotidiano, em especial no trabalho.

Cultivar relações mais próximas do ‘Eu-Tu’ não significa eliminar a funcionalidade do Eu-Isso, significa reequilibrar o campo das relações, reabrindo espaços para a presença, para a alteridade e para a experiência viva do encontro. Nesse movimento, o vínculo deixa de ser um simples meio para atingir tarefas e passa a configurar um território de sentido, no qual o outro aparece como alguém com quem construímos realidade, e não apenas como instrumento de produtividade.

A proposta buberiana nos convoca a recuperar a dimensão humana da convivência, permitindo que gestos, escutas e emoções circulem de forma mais autêntica. Essa perspectiva amplia nossa compreensão sobre o cuidado em saúde mental, evidenciando que a qualidade das relações institucionais e laborais é determinante para a criação de ambientes que favoreçam pertencimento, reconhecimento e vitalidade.

Exercício Pós-Capítulo 2:

[Realize este Exercício somente após concluir a leitura do Capítulo 2]

Exercício Prático

“Cartografia dos Encontros: Potência, Tristeza e o Diálogo”

Objetivo: Compreender, de forma vivencial, como os encontros produzem afetos (Spinoza e Deleuze) e como se configuram como relações Eu-Tu ou Eu-Isso (Buber), influenciando a saúde mental.

Parte 1 – Memória de um Encontro Significativo

Escolha um encontro recente, profissional ou pessoal, que tenha deixado uma marca. Pode ter sido agradável, difícil, confuso ou inspirador. Escreva.

Pergunta-guia: “Que encontro recente permaneceu em mim e por quê?”

Parte 2 – Análise Spinozista-Deleuziana dos Afetos

Com base na filosofia de Spinoza e Deleuze, responda:

- Esse encontro aumentou ou diminuiu minha potência de agir? Por quê?
- Quais afetos surgiram?
- Alegria, abertura, expansão?

- Tristeza, contração, cansaço, ressentimento?
- O que nesse encontro gerou movimento (potência) ou bloqueio (tristeza)?

Pergunta-guia: “Como esse encontro afetou minha capacidade de existir com mais ou menos força?”

Parte 3 – Olhar buberliano: Eu-Tu ou Eu-Isso?

Agora, analisando pela filosofia do diálogo de Martin Buber:

- Nesse encontro, vi o outro como um Tu (um sujeito, um ser inteiro, singular)?
- Ou como um Isso (uma função, um obstáculo, um problema, uma generalização)?
- E como o outro me viu? Que espaços de diálogo emergiram ou deixaram de emergir?

Pergunta-guia: “Eu encontrei um ser ou encontrei uma função?”

Parte 4 – Articulando tudo: saúde mental como relação

Faça uma síntese: Que relação existe entre o modo como encontro o outro e o modo como experimento minha saúde mental?

Pergunta-guia: “O que esse encontro me ensina sobre mim, sobre o outro e sobre o que é cuidar da saúde mental?”

Parte 5 – Proposição de um gesto ético

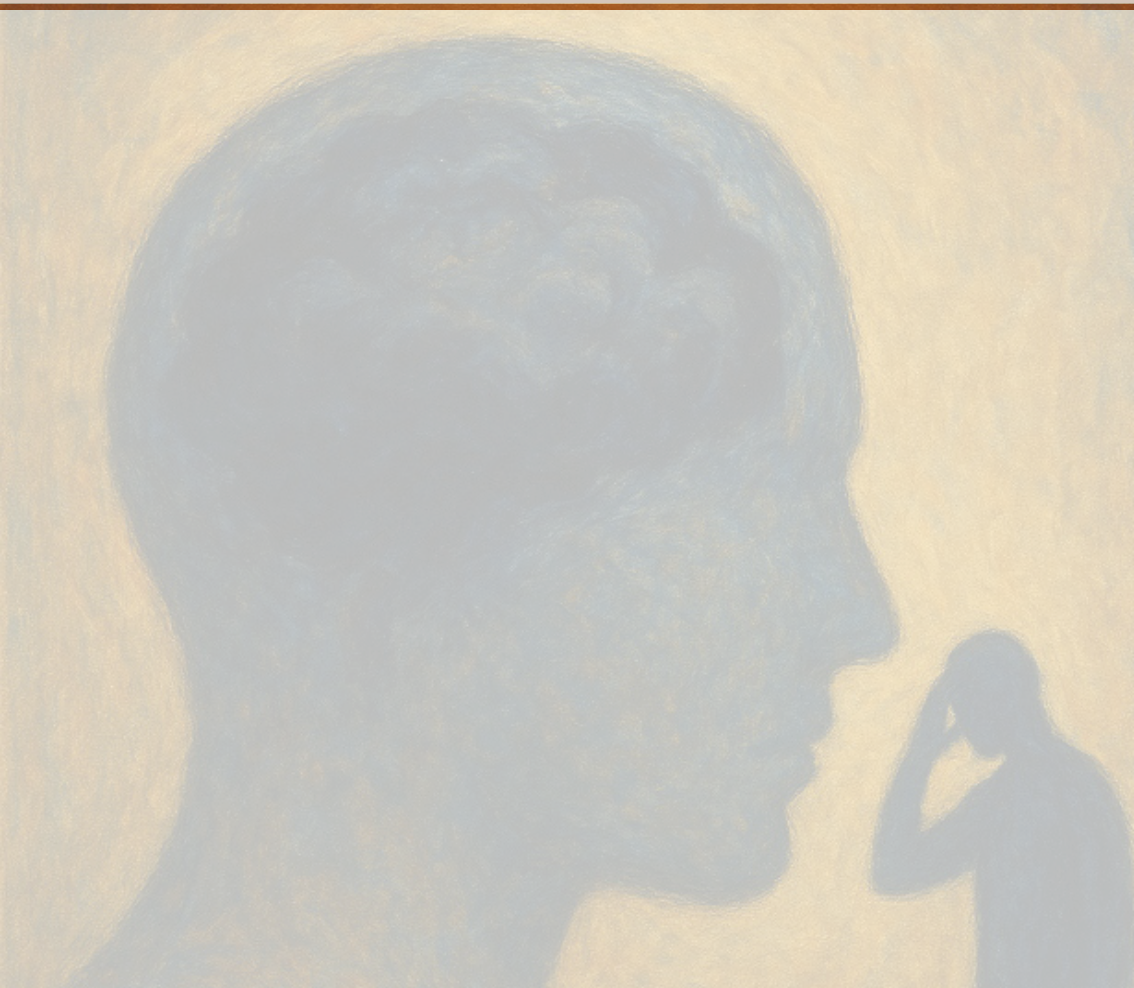
Com base em tudo que refletiu, proponha um único gesto ético concretizável, capaz de transformar futuros encontros em espaços de mais potência, mais diálogo e menos desumanização.

Exemplos de gestos:

- escutar sem antecipar respostas;
- perguntar antes de supor;
- reconhecer a singularidade do outro;
- reduzir julgamentos automáticos;
- dizer algo que afirme a existência do outro;
- criar pausas para não agir reativamente.

Pergunta-guia: “Que gesto ético posso assumir para que meus encontros sejam mais de Eu-Tu e menos de Eu-Isso?”

PARTE II
TRABALHO, SUBJETIVIDADE
E MODOS DE ENCONTRO



CAPÍTULO 3

TRABALHO, SUBJETIVIDADE E SOFRIMENTO

*“O trabalho pode ser casa ou abismo;
tudo depende das mãos que nos alcançam.”*

O trabalho ocupa um lugar central na constituição da vida contemporânea. Para além de garantir a sobrevivência material, ele organiza o tempo, molda vínculos, oferece (ou nega) reconhecimento e estrutura grande parte da experiência subjetiva. No entanto, é também no trabalho que se produzem muitos dos sofrimentos que marcam a vida cotidiana: exaustão, pressões institucionais, conflitos, desigualdades, violência simbólica, microgestos de desqualificação e políticas de gestão que modulam intensidades, expectativas e formas de existir.

Esses microgestos têm força micropolítica, porque afetam diretamente a subjetividade, moldando o clima emocional e a qualidade dos vínculos no ambiente de trabalho. Eles podem ampliar a potência de agir quan-

do afirmam presença, respeito e mutualidade ou gerar retração e sofrimento quando repetem desatenções, desprezos ou desigualdades. Em sua sutileza, constroem ou corroem os modos de existir compartilhados (Maman, 2025).

Pensar a saúde mental no trabalho exige compreender que o sofrimento não nasce apenas de demandas individuais ou de fragilidades psicológicas, mas sobretudo de processos coletivos, de relações de poder e dos modos como as instituições organizam corpos, tempos, gestos e afetos. Foucault (1975/2004– na seção de referências, não há obra com este ano) já mostrava que o trabalho moderno se tornou um dos principais dispositivos de disciplinamento, regulando condutas e fabricando subjetividades ajustadas às exigências de produtividade e rendimento. Mais tarde, Deleuze (1992) apontaria para o surgimento das “sociedades de controle”, nas quais a gestão contínua dos afetos motivação, entusiasmo, resiliência, flexibilidade se converte em engrenagem central das organizações. Assim, o trabalho demanda tarefas e captura modos de sentir e pensar.

Ao mesmo tempo, o sofrimento no trabalho não é apenas disciplinar ou estrutural. Ele também é relacional. Dejours (1994), na *Psicodinâmica do Trabalho*, demonstra que o prazer e o sofrimento emergem dos encontros: com colegas, chefias, usuários, expectativas institucionais e com a própria realidade concreta da tarefa. O reconhecimento, ou sua ausência, aparece como um dos mais fortes operadores de saúde ou adoecimento. Onde há confiança, cooperação e legitimidade, a vida pode florescer; onde há humilhação, silenciamento e competição, a potência se contrai.

É neste entrelaçamento de forças macroestruturais, organizacionais e micropolíticas que o trabalho se torna um dos principais territórios de produção de subjetividade. Ele fornece narrativas de si, define lugares sociais, distribui valor aos corpos e aos saberes, regula pertencimentos. Mas também abre fissuras: brechas de criação, alianças, resistências e micropráticas capazes de reinventar os modos de existir dentro das instituições.

Este capítulo, portanto, busca compreender o trabalho como campo de forças que tanto produz vitalidade quanto produz sofrimento. Interroga como os encontros cotidianos com suas potências e suas violências modulam a saúde mental e interferem na criação dos modos de viver. E propõe, a partir de autores como Foucault, Deleuze, Guattari e Dejours, uma leitura que desloca o foco do indivíduo isolado para os arranjos coletivos que sustentam (ou corroem) a vida no ambiente profissional.

Ao avançar nessas discussões, o capítulo prepara o terreno para a próxima etapa do livro: entender os modos de encontro no trabalho e como eles podem produzir tanto bons encontros que ampliam a potência e fortalecem vínculos quanto encontros tristes, que adoecem, paralisam ou empobrecem a experiência humana.

O TRABALHO COMO ESPAÇO IMATERIAL DE PRODUÇÃO DE SENTIDO

O trabalho, mais do que uma atividade produtiva, é um espaço privilegiado de produção de sentidos, afetos e modos de subjetivação. Ele envolve relações, discursos, práticas e expectativas que atravessam o sujeito e configuram sua experiência no mundo. Por isso, pensar o trabalho implica reconhecer que ele não se reduz à

dimensão econômica: é um território onde se produzem identidades, formas de pertencimento, alegrias, sofrimentos e possibilidades de transformação.

Nas perspectivas críticas da saúde e da subjetividade, autores como Dejours (1994) mostram que o trabalho é um lugar de tensão permanente entre o prescrito e o real, entre aquilo que se espera do trabalhador e aquilo que ele precisa inventar para realizar sua atividade.

Essa invenção desse “trabalho vivo” é precisamente o que produz sentido: é no esforço criativo para lidar com o cotidiano que o sujeito encontra reconhecimento, valor e potência. Quando essa possibilidade de invenção é bloqueada, o sofrimento se intensifica e pode se converter em adoecimento.

Foucault (1984) contribui ao demonstrar que o trabalho, como qualquer prática social, é um campo de forças onde operam normas, discursos e dispositivos que moldam condutas e subjetividades. O sujeito se constitui por meio dessas práticas, bem como pode resistir a elas, criando brechas e modos singulares de existir. Para Winnicott:

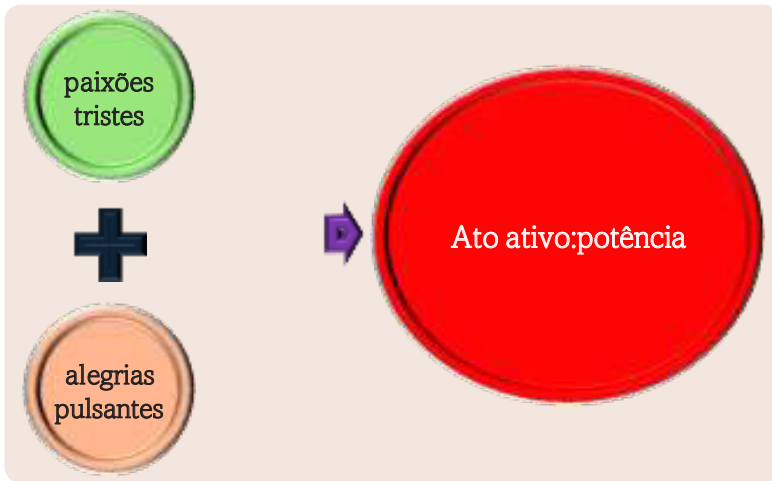
Quando o ambiente falha de modo sutil, repetitivo e quase imperceptível, o sujeito não encontra o solo necessário para existir de forma criativa. No lugar do gesto espontâneo surge a adaptação defensiva; no lugar da vitalidade, a obediência silenciosa. Ambientes suficientemente bons não eliminam o conflito, mas oferecem sustentação para que a pessoa possa arriscar-se, brincar, simbolizar e, sobretudo, viver em presença. A precariedade desse ambiente é um dos fatores mais profundos do adoecimento psíquico. (Winnicott, 1983, tradução nossa).

Assim, o trabalho é simultaneamente um local de sujeição e um terreno possível de liberdade, dependendo de como se estabelecem as relações de poder e de como o indivíduo encontra espaços para exercer sua agência.

Deleuze e Guattari (1995) ampliam essa compreensão ao apontar que o trabalho também é uma máquina produtora de desejos e fluxos: ele pode potencializar a vida quando favorece conexões, cooperação e criação, mas pode produzir tristeza e esgotamento quando captura o sujeito em linhas duras de controle, repetição e estratificação. O sentido, deste modo, emerge do encontro entre o sujeito e as forças que atravessam sua prática cotidiana encontros que podem expandir ou restringir sua potência de agir.

A perspectiva humanista-dialógica de Buber (2001) também ilumina o trabalho como um espaço relacional: quando as interações se dão no registro Eu-Tu, o trabalho se torna um lugar de encontro genuíno, reconhecimento mútuo e construção compartilhada de significado. Já nas relações marcadas pelo Eu-Isso, o outro aparece como objeto, e o sentido tende a esvaziar-se.

A figura a seguir, mostra como as relações no ambiente de trabalho costuram vieses na saúde mental. Ao deslocar o foco das funções para a presença, o paradigma buberiano revela que a qualidade dos vínculos determina a vitalidade emocional e a capacidade criativa dos sujeitos. Assim, ambientes que favorecem abertura, reciprocidade e diálogo produzem condições mais férteis para o florescimento humano, enquanto contextos que rigidificam os papéis e restringem a alteridade tendem a gerar desgaste, desumanização e sofrimento.

FIGURA 5: Os efeitos das afecções

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Assim, compreender o trabalho como espaço de produção de sentido é reconhecer que ele é atravessado por dimensões éticas, políticas e subjetivas que moldam a vida cotidiana. É no trabalho que muitos sujeitos encontram a possibilidade de criar, transformar e se transformar ou, ao contrário, onde experimentam silenciamento, captura e sofrimento. Pensar o trabalho, portanto, é pensar a própria vida: as condições que a sustentam, as relações que a compõem e os sentidos que a fazem valer a pena.

Ao abordar o trabalho, a subjetividade e a produção de si – buscando aproximações entre Mansano (2009) e Hardt e Negri (2001) –, é possível perceber o quanto as transformações do capitalismo contemporâneo reposicionaram o trabalho no centro dos processos de produção de subjetividade. Nesse cenário, autores como Mansano (2009) e Hardt e Negri (2001) oferecem

contribuições fundamentais para compreender como as dinâmicas produtivas se reorganizam e, simultaneamente, modulam modos de ser, sentir e agir.

Hardt e Negri (2001) afirmam que vivemos a consolidação do trabalho imaterial, caracterizado pela centralidade da comunicação, do afeto, da criatividade e da produção de saberes. Diferentemente do modelo industrial fordista, em que vigorava a materialidade da força física, o capitalismo atual depende cada vez mais das competências subjetivas dos trabalhadores. A produção deixa de se limitar à manufatura de objetos e passa a envolver elementos intangíveis, como informação, cooperação e serviços, o que desloca a subjetividade para o núcleo do processo econômico. A produtividade, nesse contexto, nasce das interações, das redes, do compartilhamento de saberes e da potência coletiva dimensões difíceis de serem controladas de forma plena, mas intensamente exploradas pelo capital.

É nesse ponto que Mansano (2009) oferece um olhar decisivo. Para a autora, o trabalho contemporâneo opera como um dispositivo de subjetivação, produzindo sujeitos flexíveis, autogerenciados e permanentemente convocados a otimizar sua própria performance. As exigências de autonomia, criatividade, disponibilidade afetiva e capacidade comunicativa deixam de ser atributos opcionais para se tornarem requisitos centrais da atividade laboral.

Assim, ao mesmo tempo em que o trabalho demanda essas qualidades subjetivas, ele as molda, orienta e governa, instaurando uma forma de gestão na qual o

trabalhador se vê impelido a agir como empreendedor de si. A responsabilização individual, o autocontrole e a busca incessante por aprimoramento não são apenas expectativas institucionais, mas também formas de captura da subjetividade.

A articulação entre esses autores evidencia que o capitalismo contemporâneo opera por meio de uma dupla dinâmica. Por um lado, como mostram Hardt e Negri (2001), a economia depende cada vez mais da potência criativa e relacional dos sujeitos, tornando a subjetividade o principal recurso produtivo. Por outro, como aponta Mansano (2009), essa centralidade implica processos de subjetivação altamente regulados, que capturam e modulam o próprio modo de existir dos trabalhadores. Contudo, a subjetividade não se reduz à lógica da captura, ela também produz brechas, resistências e invenções de si. Assim, se o trabalho imaterial exige sujeitos criativos e cooperativos, essas mesmas qualidades podem gerar linhas de fuga, práticas coletivas e formas de viver que escapam, ao menos parcialmente, às racionalidades produtivas.

Dessa forma, a convergência entre Mansano (2009) e Hardt e Negri (2001) permite compreender o trabalho contemporâneo como um campo de tensões, no qual a subjetividade é simultaneamente explorada e afirmada, capturada e capaz de resistência. O sujeito do trabalho, longe de ser dado, está em constante produção entre forças de controle e forças de criação revelando que a economia atual não apenas utiliza a subjetividade, ele a fabrica.

PSICODINÂMICA DO TRABALHO: SOFRIMENTO, PRAZER E RECONHECIMENTO

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida principalmente por Dejours (1994), oferece uma das contribuições mais potentes para compreender como o trabalho afeta a subjetividade, produzindo tanto sofrimento quanto prazer. Partindo de uma abordagem que articula psicanálise, sociologia e ergonomia, propõe que o trabalho, além de executar tarefas, é um processo vivo, relacional e atravessado por conflitos entre o que é prescrito e o que é possível realizar na prática. Essa distância inevitável é o ponto onde o sujeito precisa criar, improvisar, inventar soluções e mobilizar recursos afetivos e cognitivos para dar conta da atividade real.

É precisamente nesse espaço de invenção que emergem tanto o prazer quanto o sofrimento. O sofrimento surge quando o trabalhador se depara com limites, impedimentos ou exigências que ameaçam sua integridade psíquica: falta de reconhecimento, pressões organizacionais, ausência de cooperação, violência simbólica e sentimentos de inutilidade ou desqualificação. Dejours (1994) argumenta que o sofrimento, embora inevitável, pode variar de intensidade e direção. Ele pode ser transformado por meio do coletivo de trabalho, da cooperação e do reconhecimento em experiências que fortalecem o sujeito. Ou pode se cristalizar, tornando-se sofrimento patogênico, quando o trabalhador não encontra meios simbólicos ou relacionais para metabolizá-lo.

O prazer, por outro lado, emerge da possibilidade de o sujeito expressar sua inteligência prática, mobili-

zar seu corpo, seu saber-fazer e sua criatividade. Ele está relacionado ao sentimento de eficácia, à utilidade social do trabalho e ao reconhecimento do valor daquilo que se faz. Nas palavras de Dejours (1994), o prazer não é um dado, é uma conquista: ele nasce quando o trabalhador consegue transformar o real do trabalho, afirmando sua singularidade e encontrando ressonância no olhar do outro.

O conceito de reconhecimento ocupa posição central nessa teoria. Para Dejours (1994), a saúde mental no trabalho depende essencialmente desse reconhecimento, que se dá em dois eixos: o reconhecimento da contribuição do trabalhador pelos pares (solidariedade, confiança, validação do saber prático) e o reconhecimento institucional (da hierarquia) quanto à qualidade, importância e sentido social do trabalho realizado. Quando há reconhecimento, o sujeito se sente parte de um coletivo, experimenta pertencimento e legitima sua própria identidade no fazer cotidiano. Quando ele falta, o trabalhador vivencia desvalorização, rompimento dos vínculos e intensificação do sofrimento.

Outros autores dialogam com essa perspectiva. Yves Clot (2010), por exemplo, amplia o debate ao introduzir a noção de “real da atividade”, enfatizando que saúde e sofrimento são efeitos da relação entre o sujeito e os impedimentos que se colocam sobre sua possibilidade de agir. Já Sawaia (2018), no campo da psicologia social crítica, destaca que o sofrimento no trabalho está diretamente relacionado às desigualdades sociais, à injustiça e às formas de dominação que operam na vida cotidiana, o que reforça a dimensão ética e política da análise psicodinâmica.

Assim, a psicodinâmica do trabalho permite compreender que o trabalho é simultaneamente um espaço de vulnerabilidade e de potência. O sofrimento não é sinal de fragilidade individual, mas expressão de condições organizacionais, simbólicas e relacionais. E o prazer, longe de ser mero bem-estar, é a manifestação de uma subjetividade que encontra espaço para criar, ser reconhecida e fazer diferença no mundo. Nesse sentido, pensar sofrimento, prazer e reconhecimento no trabalho é pensar as condições para que o trabalho se torne lugar de vida, e não de adoecimento.

■ PRESSÕES ORGANIZACIONAIS, BURNOUT E ESGOTAMENTO

No contexto contemporâneo do trabalho, marcado por aceleração, competitividade e intensificação das demandas, as pressões organizacionais têm se tornado um dos principais fatores de adoecimento psíquico. O modo como as instituições estruturam metas, prazos, valores de produtividade e formas de controle influencia diretamente a experiência subjetiva dos trabalhadores. Pressões excessivas, ausência de autonomia, monitoramento constante e culturas organizacionais que naturalizam o desempenho extremo criam um ambiente em que o corpo e a mente operam continuamente em estado de alerta. Esse cenário, descrito por autores como Bauman (2001) e Sennett (1999) no âmbito da sociologia do trabalho, contribui para a emergência de quadros de sofrimento relacionados ao esgotamento físico, emocional e cognitivo.

Entre esses quadros, o burnout tem emergido como uma das expressões mais discutidas e diagnosticadas.

Originalmente conceituado por Freudenberger (1974) e posteriormente sistematizado por Maslach e Jackson (1981), o burnout é caracterizado por três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional.

A exaustão emocional refere-se ao sentimento de esgotamento profundo, como se as reservas internas já não dessem conta das exigências cotidianas. A despersonalização manifesta-se quando o trabalhador passa a se distanciar afetivamente das pessoas com quem convive colegas, clientes, estudantes, pacientes, tratando-as de forma impessoal como estratégia de defesa. Já a redução da realização profissional aparece na percepção de inadequação, fracasso ou inutilidade frente ao trabalho. O modo por vezes silencioso como o burnout corrói as defesas humanas é ilustrado na figura a seguir.

FIGURA 6: Fatores que influenciam o estado de saúde mental.



Fonte: elaborado pela autora (2025)

O burnout não é um problema individual, mas organizacional. Ele resulta da combinação entre demandas elevadas e recursos insuficientes sejam recursos materiais, simbólicos ou relacionais. Workloads excessivos, falta de clareza nas funções, pressão por resultados, burocracias rígidas e ausência de espaços de expressão emocional e coletiva compõem o cenário propício ao esgotamento. Para Maslach e Jackson (1981), o burnout é sintoma de um desajuste entre o trabalhador e o ambiente de trabalho, especialmente em aspectos como carga de trabalho, autonomia, justiça organizacional, suporte social e alinhamento de valores.

As formas de gestão que se apoiam na lógica neoliberal, como salienta Dardot e Laval (2016), intensificam esse quadro ao promover a competição constante, a responsabilização individual por falhas sistêmicas e a precarização do trabalho. O sujeito passa a ser convocado a “dar conta de tudo”, a sempre “performar mais”, mesmo quando as condições são objetivamente impossíveis. Esse ideal de eficiência ilimitada produz um desgaste invisível, mas profundo, corroendo o sentido do trabalho e produzindo aquilo que Han (2015) denomina “sociedade do cansaço”, marcada pelo autoexplorador que se cobra, se vigia e se culpa por não alcançar padrões inatingíveis.

O esgotamento, portanto, não é apenas o resultado de longas jornadas, mas inclusive efeito de um regime de sentido que reduz o trabalhador a um recurso a ser utilizado até o limite. A perda de sentido, a falta de reconhecimento, a ausência de espaços de cooperação e o rompimento de vínculos coletivos tornam o ambiente

de trabalho emocionalmente inóspito, produzindo um tipo de solidão que fragiliza ainda mais a saúde mental.

Diante disso, pensar burnout e esgotamento implica repensar o próprio modelo organizacional, recolocando no centro questões como dignidade, reconhecimento, ritmo de trabalho, autonomia e cuidado. A prevenção não se faz apenas com protocolos, mas sobretudo com mudanças estruturais que permitam relações mais humanas e práticas institucionais que reconheçam os limites e as necessidades dos trabalhadores. Deste modo, recuperar o sentido do trabalho e reconstruir laços coletivos torna-se, assim, uma condição para restaurar a vitalidade e abrir espaço para experiências de prazer, criação e pertencimento.

AS RELAÇÕES E DOS ENCONTROS DIÁRIOS COMO FATORES DE RISCO OU PROTEÇÃO

No cotidiano profissional, os encontros que vivemos formais ou informais, planejados ou inesperados ocupam lugar central na produção da saúde mental. Longe de serem elementos neutros, esses encontros constituem modos de afetar e ser afetado, modulando a potência de agir e influenciando diretamente a experiência subjetiva. A partir da ética dos afetos em Spinoza (2009) e da filosofia da diferença em Deleuze (2004), compreendemos que cada encontro produz uma marca: pode aumentar a potência, gerando alegria, cooperação e criação; ou pode diminuí-la, produzindo medo, ressentimento, paralisação ou tristeza. Assim, a saúde mental, nesse contexto, se configura como um campo dinâmico de variações dependente da quali-

dade dos vínculos e das intensidades que atravessam a vida de trabalho.

No interior das instituições, essas dinâmicas se tornam ainda mais complexas. Relações de poder, disputas simbólicas, formas de gestão e modos de organização interferem diretamente na textura dos encontros. Como aponta Foucault (2008), onde há relações humanas, há relações de poder, não no sentido de dominação absoluta, mas como campo de forças que atravessa os sujeitos, produzindo modos de viver, trabalhar e sentir. Quando os encontros são marcados por vigilância excessiva, hierarquias rígidas, competitividade e falta de reconhecimento, tornam-se fatores de risco para o adoecimento, pois produzem afetos tristes que diminuem a potência coletiva e individual.

Por outro lado, ambientes que cultivam respeito, diálogo, cooperação e sensibilidade às diferenças se tornam espaços de proteção subjetiva. Pequenos gestos como um acolhimento, uma escuta atenta, a validação de um esforço, a partilha de responsabilidades, funcionam como micropráticas de cuidado que fortalecem a saúde mental. A psicodinâmica do trabalho, especialmente nos estudos de Dejours (1994), mostra que o reconhecimento, o apoio entre colegas e a possibilidade de transformar o sofrimento em análise e ação coletiva são elementos essenciais para que o trabalhador se sinta vivo, potente e parte de um mundo compartilhado.

Esses microencontros, muitas vezes invisíveis, operam como reguladores cotidianos da vitalidade. Eles podem tanto amortecer os efeitos das pressões organizacionais quanto intensificar o desgaste emocional. A ausência de diálogo, a corrosão dos vínculos coletivos,

a naturalização de práticas violentas ou desrespeitosas e o isolamento subjetivo configuram-se como fatores de risco que fragilizam a saúde mental.

Em contrapartida, relações solidárias, trocas horizontais e práticas institucionais que valorizam a palavra e o encontro tornam-se fatores de proteção fundamentais, capazes de produzir sentido e sustentar experiências de prazer e criação no trabalho.

Assim, compreender os encontros diários como fatores de risco ou proteção significa reconhecer que a saúde mental não se limita à esfera individual, mas se constitui no entre no campo relacional onde as forças se cruzam, se chocam, se apoiam e se transformam. É nesse território compartilhado que se produzem, simultaneamente, os caminhos de adoecimento e as possibilidades de cuidado.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), “promover saúde mental não é apenas ampliar serviços, mas transformar os modos como sociedades inteiras compreendem sofrimento, cuidado e dignidade humana. As desigualdades estruturais, as formas de exclusão e os ambientes laborais opressivos constituem barreiras tão significativas quanto a ausência de tratamento formal. Investir em saúde mental é investir em relações, políticas e condições de vida que possibilitem pertencimento, participação e bem-estar” (Citação interpretativa elaborada a partir do Relatório Mundial de Saúde Mental, OMS, 2022).

Quando o cotidiano profissional é atravessado por espaços de escuta, confiança e reconhecimento mútuo, abre-se a possibilidade de que o sujeito se sinta pertencente e participante de algo que o excede,

fortalecendo sua capacidade de elaborar conflitos e de reinventar modos de existir no ambiente laboral. Assim, compreender os encontros diários como fatores de risco ou proteção significa reconhecer que a saúde mental não se limita à esfera individual, ela se constitui no entrecampo relacional onde as forças se cruzam, se chocam, se apoiam e se transformam. É nesse território compartilhado, tecido por afetos, tensões e alianças, que se produzem, simultaneamente, tanto os caminhos de adoecimento quanto as possibilidades de cuidado, permitindo que o trabalho se torne um espaço de criação de si e de construção coletiva de sentidos.

Exercício Pós-Capítulo 3:

Realize este Exercício somente após concluir a leitura do Capítulo 3]

Exercício Prático:

“Diário de Sentido, Sofrimento e Proteção no Trabalho”

Objetivo: Auxiliar o leitor a compreender como suas experiências de trabalho produzem sentido, prazer, sofrimento ou esgotamento, identificando também fatores relacionais que funcionam como risco ou proteção para a saúde mental.

Parte 1 – Mapeamento de um Dia de Trabalho

Escolha um dia típico de trabalho (recente) e descreva-o em poucas linhas:

- Quais foram as principais atividades?
- Que encontros ocorreram?
- O que mais o marcou naquele dia?

Escreva.

Pergunta-guia: “Como foi um dia real da minha vida de trabalho?”

Parte 2 – Trabalho como produção de sentido

Identifique:

- Momentos em que sentiu sentido em trabalhar.
- Por que esse momento deu sentido?
- Que valores estavam presentes?
- Momentos em que não viu sentido ou duvidou do propósito.
- O que faltou para haver sentido?

Pergunta-guia: “O que dá sentido ao que faço e o que ameaça esse sentido?”

Parte 3 – Psicodinâmica do Trabalho: Sofrimento, Prazer e Reconhecimento

A partir do dia descrito, fale sobre:

- Onde houve prazer? (ex.: autonomia, criatividade, cooperação, reconhecimento, resultados visíveis)
- Onde houve sofrimento? (ex.: falta de tempo, conflito, invisibilidade, exigências contraditórias, falta de reconhecimento)
- Houve reconhecimento de alguém? De que forma? Faltou reconhecimento? Como isso afetou?

Pergunta-guia: “Quais experiências desse dia ampliaram meu desejo de trabalhar e quais o diminuíram?”

Parte 4 – Pressões Organizacionais, Burnout e Esgotamento

Você avalia:

- Quais pressões estavam presentes nesse dia? (metas irreais, sobrecarga, urgências, vigilância, múltiplas demandas, pressão emocional, falta de apoio.)
- Houve sinais de: cansaço emocional, cinismo/distanciamento, sensação de ineficácia? O que ajudou a aliviar o peso? O que intensificou?

Pergunta-guia: “Que sinais desse dia apontam para cuidado ou para risco de esgotamento?”

Identifique pelo menos duas relações vividas no dia analisando:

- Uma relação/encontro que funcionou como fator de proteção (apoio, parceria, escuta, humor, colaboração, reconhecimento).
- Uma relação/encontro que funcionou como fator de risco (conflito, tensão, sobrecarga emocional, desqualificação, isolamento).

Pergunta-guia: “Que encontros me sustentam e que encontros me fragilizam?”

Parte 6 – Plano Pessoal de Cuidado no Trabalho

Com base em tudo o que analisou, proponha duas microações concretas que pode adotar em sua rotina para:

- aumentar o sentido e o prazer;
- reduzir o sofrimento;
- prevenir burnout;
- melhorar a qualidade dos encontros.

Exemplos de microações:

- pedir ajuda antes de chegar ao limite;
- priorizar pausas curtas;
- conversar com alguém de confiança;
- renegociar demandas quando possível;
- reconhecer o trabalho alheio;
- estabelecer um limite claro para si.

Pergunta-guia: “O que posso fazer de forma realista para trabalhar com mais saúde?”

CAPÍTULO 4

OS MODOS DE ENCONTRO NO AMBIENTE DE TRABALHO

*“Entre uma palavra e outra,
nascem forças que movem ou silenciam vidas.”*

O ambiente de trabalho é um dos espaços mais intensos e constantes de produção de encontros na vida adulta. Nele, relações se tecem diariamente, atravessadas por expectativas, demandas, disputas, apoios, parcerias, microconflitos e microalianças. Se, como afirmam Spinoza (2009) e Deleuze (2004), todo encontro produz uma afecção aumentando ou diminuindo nossa potência de existir, é no trabalho que essas afecções se multiplicam com maior densidade, influenciando de maneira decisiva a saúde mental coletiva e individual.

Este capítulo busca compreender os modos de encontro que se produzem no cotidiano laboral, não como simples interações entre pessoas, mas como acontecimentos atravessados por forças, discursos, afetos e dispositivos institucionais. Inspirados também em Fou-

cault (2008), partimos da ideia de que as relações de poder não são exceções, mas componentes estruturantes do modo como os sujeitos se relacionam, colaboram, silenciam, resistem ou se reinventam no interior das organizações. O encontro, portanto, é sempre mais do que parece: é trama de afecções, campo de tensões, produção de subjetividade.

Ao mesmo tempo, a psicodinâmica do trabalho evidencia, conforme Dejours (1994), que a qualidade das relações entre colegas, chefias e equipes influi diretamente na possibilidade de transformar o sofrimento em sentido, cooperação e reconhecimento. Os encontros diários operam como dispositivos de risco capazes de gerar desgaste, medo, desamparo, mas também como dispositivos de proteção capazes de produzir confiança, criatividade e fortalecimento coletivo.

Neste capítulo, aprofundaremos três eixos fundamentais que se entrelaçam na compreensão dos encontros no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, discutiremos o encontro como acontecimento, analisando suas linhas de força, seus efeitos sobre a subjetividade e os modos como produz estados de maior ou menor vitalidade. Em seguida, examinaremos os encontros diários como um campo marcado de forma simultânea por vulnerabilidade, apoio e microviolências, evidenciando como gestos aparentemente pequenos podem tanto gerar cuidado quanto produzir adoecimento. Por fim, exploraremos situações em que o outro nos humaniza, destacando práticas relacionais capazes de fortalecer vínculos, ampliar a potência de existir e favorecer a saúde mental no cotidiano profissional.

A partir desses eixos articulados, discutiremos como as organizações podem, de um lado, intensificar práticas que diminuem a potência coletiva e, de outro, cultivar modos de encontro que favoreçam o cuidado, a confiança e a criação. Assim, este capítulo convida o leitor a observar o cotidiano de trabalho como um espaço vivo e sensível, no qual cada encontro importa não apenas como experiência individual, mas inclusive como elemento estruturante da vida em comum e da saúde mental no contexto laboral.

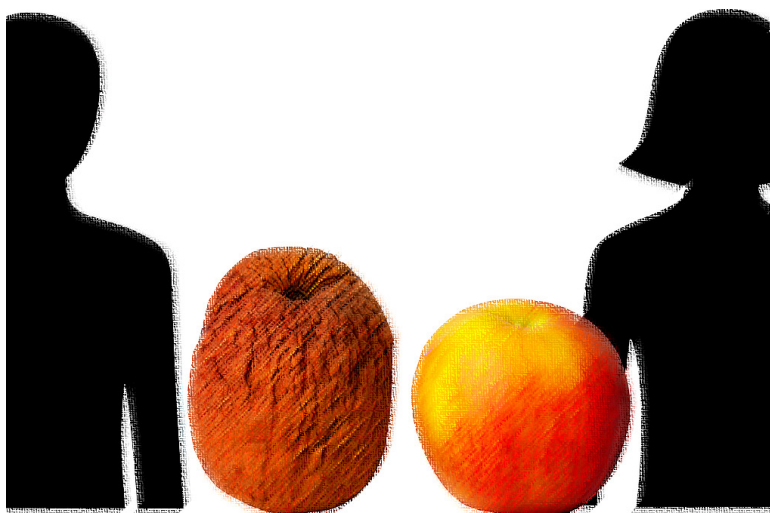
O ENCONTRO COMO ACONTECIMENTO: LINHAS DE FORÇA, AFETOS E MODOS DE EXISTIR

Pensar o encontro como acontecimento implica deslocar a compreensão das relações humanas de um plano meramente psicológico ou comunicacional para um campo de forças, intensidades e efeitos que atravessam os sujeitos antes mesmo de serem traduzidos em palavras. Inspirados por Spinoza (2009), entendemos que cada encontro é uma composição entre corpos, ideias e afetos que produz uma modificação real na potência de existir: aumenta ou diminui nossa capacidade de agir, cria aberturas ou instala contrações. Assim, o encontro não é apenas algo que “acontece conosco”; ele nos faz acontecer de maneiras específicas, modulando sentimentos, gestos e possibilidades de ação.

Deleuze; Guattari (1995) ampliam essa concepção ao afirmar que o encontro é sempre um acontecimento no sentido forte: uma dobra nas linhas que compõem o sujeito, uma irrupção que reconfigura o campo de

forças e permite que novos modos de existir se tornem possíveis. O acontecimento não se reduz ao fato observável, mas envolve suas ressonâncias: aquilo que desloca, agita, intensifica, provoca, perturba, anima ou esvazia. Um encontro, mesmo breve, pode funcionar como um gatilho que abre linhas de fuga ou como um dispositivo que captura a vitalidade e a põe em estado de contração. As afecções ou afetações compõem-se nas singularidades, observe o fluxo destas afecções a depender da sua paixão na figura seguir.

FIGURA 7: A perspectiva do mau encontro: *despotencialização*



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Ao observarmos a imagem, é possível a lua dos autores identificar a *singularidades em tensão*, pois a imagem apresenta dois corpos-fruto: uma maçã fresca e uma maçã em decomposição. Entre elas, silhuetas humanas abstratas, voltadas para direções opostas,

sem gênero, sem rosto apenas presença. Essa composição não representa indivíduos, mas *singularidades em relação, como propõe Spinoza* (2009): cada corpo é definido por sua capacidade de afetar e ser afetado: “não sabemos o que um corpo pode”. A maçã fresca é potência em expansão: sua forma, cor e brilho indicam abertura ao mundo, capacidade de ser afetada e de afetar. Já a maçã deteriorada é potência em retração: sua rugosidade e colapso indicam um corpo que perdeu sua variação, que foi capturado por um modo de existência que o esgota.

Com base em Deleuze (2004) e os encontros, estes são eventos que podem aumentar ou diminuir nossa potência de agir. A imagem encena um mau encontro: os corpos não se tocam, não se atravessam, não se transformam. As silhuetas voltadas para lados opostos sugerem que não há composição de afetos, mas sim *despotencialização como um estado em que o encontro não gera variação*, mas estagnação. Para Deleuze (2010), “o mau encontro é aquele que nos separa daquilo que podemos”.

A maçã podre não é apenas um fruto em decomposição, é um *modo de existência capturado, talvez por um afeto triste, por uma paixão passiva, por uma relação que não se atualiza. A maçã fresca, por outro lado, ainda guarda a possibilidade de variação*, contudo está isolada, sem troca.

Os afetos contemporâneos na era da hiperconexão, muitos encontros são breves, dispersos e frequentemente despotencializantes. A imagem pode ser lida como uma crítica silenciosa à superficialidade dos afetos contemporâneos: corpos que se aproximam sem se atravessar, que compartilham espaço sem compor mundos.

Nesse sentido, os afetos longe de serem emoções internas são, como indicam Spinoza (2009) e retomam Deleuze e Guattari (1995), variações na potência do corpo produzidas pela relação com outros corpos. São movimentos: o que me impulsiona, o que me paralisa, o que me alegra, o que me endurece. O encontro, na qualidade de acontecimento, se expressa justamente nessas variações: há encontros que inauguram possibilidades, fazendo nascer uma força de criação; e há encontros que instauram um campo de tristeza, no qual o mundo se torna mais estreito, pesado, difícil de habitar.

Foucault (2008) também contribui para essa discussão ao mostrar que os encontros são atravessados por relações de saber e poder que configuram modos de subjetivação. Nada do que ocorre entre pessoas é totalmente inocente: há práticas discursivas, normas, dispositivos institucionais e regimes de verdade que moldam a maneira como o outro pode aparecer para mim e como eu posso aparecer para o outro. Assim, o encontro nunca é um espaço neutro; é sempre um território onde forças se confrontam, se ajustam ou se metamorfoseiam.

Nas organizações de trabalho, essa perspectiva se torna ainda mais evidente. Um elogio, um silenciamento, uma cobrança súbita, um gesto de reconhecimento ou um comentário depreciativo podem produzir efeitos intensos sobre o corpo e sobre o modo como percebemos nossa própria potência. Encontros cotidianos reorganizam subjetividades, rearranjam expectativas, criam alianças ou instauram fissuras. Os afetos que circulam nesse espaço confiança, medo, alegria, inveja,

solidariedade, ressentimento não são propriedades individuais, mas forças que se distribuem e se atualizam na relação.

Compreender o encontro como acontecimento, especialmente no cenário da saúde mental no contexto de trabalho, permite pensar a saúde mental não como um atributo individual, mas como efeito das forças que se entrecruzam. Modos de existir mais potentes emergem quando os encontros ampliam o campo de ação, favorecem a circulação de afetos alegres e possibilitam que os sujeitos se tornem causa de seus próprios atos.

Modos de existir mais fragilizados aparecem quando os encontros endurecem, geram constrição, instauram medo ou fazem a vida se retrair. Neste viés, cultivar encontros potentes, no ambiente profissional e fora dele, torna-se uma prática ética e política que diz respeito ao modo como desejamos viver juntos e ao tipo de mundo que queremos produzir em comum.

OS ENCONTROS DIÁRIOS: VULNERABILIDADE, APOIO E MICROVIOLÊNCIAS INVISÍVEIS

Os encontros cotidianos no ambiente de trabalho constituem um campo relacional denso, onde se manifestam vulnerabilidades, expectativas e tensões. Como sugere Bauman (2001), vivemos relações marcadas pela fluidez, vínculos frágeis, rapidamente formados e desfeitos o que intensifica a sensação de incerteza nos encontros diários. Essa fragilidade relacional cria espaços em que cada gesto, silêncio ou palavra pode ampliar a potência de existir ou, ao contrário, gerar

retraimento e insegurança. Nesse sentido, os encontros de trabalho tornam-se acontecimentos que nos afetam profundamente, tal como Deleuze e Guattari (1995) apontam ao definir o encontro como algo capaz de aumentar ou diminuir a potência do sujeito.

É nesse campo relacional que se expressam o que Sawaia (2018) denomina “sofrimento ético-político”: formas de dor subjetiva produzidas nas relações sociais e que dizem respeito a humilhações sutis, desqualificações, invisibilizações e injustiças do cotidiano. Essas experiências podem assumir a forma de microviolências invisíveis interrupções constantes, tom de desconfiança, exclusões silenciosas, ironias dirigidas ou a cobrança desigual entre colegas. São práticas que, como mostra Han (2015), aparecem com aparência de normalidade em sociedades hiperprodutivas, nas quais a pressão por desempenho mina as relações de apoio e transforma o outro em ameaça ou competidor, produzindo desgaste psíquico gradual.

Contudo, esses mesmos encontros também podem funcionar como campos de apoio e reconhecimento. Sennett (1999) descreve como a cooperação, o respeito e o cuidado são dimensões fundamentais para a construção de laços sociais duradouros e para a manutenção da dignidade nas interações. No trabalho, isso se traduz em pequenos gestos que validam a experiência do outro: uma escuta genuína, um reconhecimento sincero, a partilha das dificuldades ou a disposição em ajudar. Como demonstra Dejours (1994), tais expressões de reconhecimento são decisivas para transformar o sofrimento em possibilidade de sentido e resistência.

Além disso, as microdinâmicas dos encontros refletem as exigências neoliberais analisadas por Dardot e Laval (2016), que mostram como a lógica da competição permanente se infiltra nas relações, incentivando comparações, vigilância mútua e autointensificação. Em contextos assim, a vulnerabilidade tende a ser reprimida, gerando isolamento subjetivo e intensificando o risco de burnout algo já apontado por Maslach e Jackson (1981), ao descreverem como ambientes de pressão e falta de apoio relacional favorecem o esgotamento emocional.

Ao contrário, quando as organizações reconhecem a centralidade dos encontros instituindo práticas de diálogo, apoio mútuo, cooperação e cuidado, cria-se um espaço em que a vulnerabilidade pode ser compartilhada, transformando-se em força coletiva. É nesse sentido que a perspectiva do diálogo de Buber (2001) também ilumina o tema: quando o outro é encontrado como Tu e não como Isso, abre-se espaço para relações autênticas, capazes de restaurar confiança e produzir saúde mental. Assim, compreender os encontros diários como território ético, afetivo e político é fundamental para construir ambientes de trabalho que ampliem, em vez de reduzir, a potência de existir dos sujeitos.

QUANDO O OUTRO NOS HUMANIZA: MICROGESTOS QUE PRODUZEM SAÚDE MENTAL

Em meio ao ritmo acelerado e às exigências crescentes do trabalho contemporâneo, são frequentemente os gestos mínimos aqueles quase imperceptíveis que têm o poder de humanizar a experiência cotidiana.

Um olhar de atenção, uma palavra de reconhecimento, uma escuta sem julgamento, um gesto de cuidado espontâneo: essas pequenas ações operam como aquilo que Sennett (1999) chama de “artesanato das relações humanas”, pois produzem dignidade, reforçam o pertencimento e sustentam formas de convivência mais éticas. Longe de serem detalhes irrelevantes, esses microgestos se revelam decisivos para a saúde mental; porque interrompem, ainda que momentaneamente, a lógica da indiferença e da competição permanente que atravessa as organizações contemporâneas, lógica analisada por Bauman (2001) e aprofundada por Dardot e Laval (2016) ao discutirem o ideal neoliberal de desempenho e autointensificação.

No campo dos afetos, esses microgestos podem ser compreendidos à luz de Spinoza (2009), para quem os encontros que aumentam nossa potência são aqueles que produzem alegria, expansão e possibilidade de ação. Quando alguém nos acolhe, valida nossos sentimentos ou nos reconhece como legítimos em nossa singularidade, está operando um bom encontro um acontecimento que amplia a força de existir.

Essa leitura encontra ressonância em Deleuze (1992), que afirma que certos gestos, mesmo mínimos, funcionam como dobras no cotidiano: criam aberturas, aliviam tensões, deslocam modos de sentir e permitem que novas maneiras de viver emergjam.

FIGURA 8: Microgestos e sua potência para compor ou decompor

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Assim, microgestos humanizadores não são apenas gestos “gentis”; são operações éticas e políticas que redistribuem forças e recriam possibilidades de subjetivação.

Essa dimensão humanizadora ganha ainda mais relevância quando pensamos no que Sawaia (1999) denomina “sofrimento ético-político”. Muitas vezes, o sofrimento no trabalho não se origina apenas de sobrecarga, mas de experiências cotidianas de desqualificação, invisibilidade ou silenciamento. Nesse contexto, um microgesto de reconhecimento funciona como contramovimento às microviolências invisíveis: ele restabelece a humanidade ferida, devolve a alguém o sentimento de valor e reabre a circulação de afetos positivos. Dejours (1992) também enfatiza que o reconhecimento entre pares é uma das mais potentes forças de proteção no trabalho, capaz de

transformar o sofrimento em sentido e de fortalecer laços coletivos.

Ainda, ao pensarmos com Buber (2001), o gesto humanizador é aquele que transforma o outro de objeto (Eu–Isso) em sujeito (Eu–Tu), ou seja, alguém digno de encontro genuíno. Esses momentos instauram uma relação de reciprocidade, mesmo breve, em que cada pessoa é reconhecida como portadora de dignidade, e não como mera função organizacional. Em ambientes marcados pela pressão, aceleração e cobrança condições analisadas criticamente por Han (2015) e presentes nos perfis de burnout descritos por Maslach e Jackson (1981), esses microgestos funcionam como pontos de respiração, resistências sensíveis à lógica da autovigilância e da exaustão emocional.

Quando falamos que “o outro nos humaniza”, não estamos recorrendo a uma expressão abstrata. Trata-se de reconhecer que a saúde mental no trabalho depende de práticas cotidianas de cuidado mútuo que, embora pequenas, são estruturalmente poderosas. São elas que sustentam o tecido da vida em comum, que reforçam vínculos de confiança, que restituem a potência quando ela ameaça se dissipar. Em um mundo de relações cada vez mais frágeis e exigências cada vez mais intensas, cultivar microgestos humanizadores torna-se uma prática ética, política e profundamente necessária para produzir ambientes de trabalho mais saudáveis, solidários e transformadores.

Exercício Pós-Capítulo 4:

Realize este Exercício somente após concluir a leitura do Capítulo 4.

Exercício Prático

“Micropolítica dos Encontros: Mapeando Forças, Afe- tos e Gestos de Humanização”

Objetivo: Ajudar o leitor a identificar como os en-
contros cotidianos no trabalho moldam modos de
existir, produzem saúde ou adoecimento e revelam
microgestos capazes de transformar o ambiente.

Parte 1 – Escolha de um Encontro Ordinário

Escolha um encontro simples, aparentemente banal, ocor-
rido há pouco tempo no ambiente de trabalho: uma con-
versa breve, um pedido, um olhar, uma colaboração, uma
tensão, um silêncio.

Pergunta-guia: “Qual pequeno encontro do meu dia ficou
registrado em mim?”

Parte 2 – O Encontro como Acontecimento (linhas de força e afetos)

Descreva o encontro escolhendo:

- O que aconteceu?

- Quais forças estavam em jogo? (ex.: pressa, solidariedade, hierarquia, cooperação, medo, cuidado, conflito)
- Quais afetos foram produzidos? (ex.: calma, irritação, surpresa, acolhimento, insegurança, alegria, vergonha)

Pergunta-guia: “O que esse encontro fez acontecer em mim e no outro?”

Parte 3 – Vulnerabilidade, Apoio e Microviolências Invisíveis

Refleta sobre:

- Houve algum momento de vulnerabilidade minha ou do outro?
- Alguma forma de apoio surgiu?
- Mesmo que pequena?
- Houve alguma microviolência invisível? (interrupções, desqualificações sutis, indiferença, ironias, imposições, falta de escuta)

Pergunta-guia: “Quais delicadezas e quais pequenas violências atravessaram esse encontro?”

Parte 4 – Microgestos que Humanizam

Analise o encontro em busca de microgestos:

- Houve algum gesto que humanizou o momento? (um olhar, um obrigado, um ajuste de tom, uma escuta real, um sorriso, uma pergunta sincera)
- O que poderia ter sido feito, mesmo minimamente, para humanizar mais?
- Que microgesto meu poderia ter alterado a atmosfera do encontro?

Pergunta-guia: “O que, no nível mínimo do gesto, torna um encontro mais humano?”

Parte 5 – Extraíndo um Princípio Pessoal de Cuidado

Peça ao leitor que formule, em uma frase, um princípio de cuidado relacional para si mesmo, inspirado pelo encontro analisado.

Exemplos:

- Reduzir a velocidade para que o encontro exista.
- Escutar antes de interpretar.
- Perguntar o que o outro precisa.
- Reconhecer o que o outro faz.
- Responder com suavidade quando houver tensão.

Pergunta-guia: “Que princípio pode guiar meus encontros para produzir mais saúde mental?”

Parte 6 – Aplicação Imediata

Escolha um único microgesto que colocará em prática nas próximas 24 horas no ambiente de trabalho.

Exemplos:

- Cumprimentar com atenção.
- Agradecer um colega por algo específico.
- Ajustar o tom ao pedir algo.
- Oferecer ajuda breve.
- Escutar sem interromper.
- Validar a emoção do outro.

PARTE III

PRÁTICAS RELACIONAIS DE CUIDADO E SAÚDE MENTAL



SAÚDE MENTAL COMO PRÁTICA RELACIONAL

*“Cuidar do vínculo
é acender pequenas luzes para atravessar os dias.”*

Entender saúde mental como prática relacional é deslocar o olhar do indivíduo isolado para o campo de forças que constitui cada sujeito: os encontros, os gestos, os vínculos, os modos de convivência e as condições sociais que moldam a experiência cotidiana. Em vez de entender a saúde mental como atributo privado, interno ou exclusivamente psicológico, este capítulo defende que ela emerge nas relações nas formas como somos afetados, reconhecidos, acolhidos ou, ao contrário, silenciados, pressionados e despotencializados. Esse deslocamento implica assumir, com Spinoza (2009) e Deleuze; Guattari (2010) que a vida se faz nos encontros e que cada relação produz efeitos concretos sobre nossa potência de existir: amplia ou restringe, anima ou entristece, fortalece ou adoece.

No mundo do trabalho contemporâneo, essa perspectiva se torna ainda mais urgente. Em contextos marcados por exigências crescentes, modelos de desempenho, aceleração e vulnerabilidade afetiva – como analisam Bauman (2001), Sennett (1999), Dardot e Laval (2016) e Han (2015) a saúde mental – deixa de ser apenas um problema individual e passa a ser expressão das formas de organização social, dos modos de gestão e das práticas institucionais que regulam a vida coletiva. Nesse sentido, pensar a saúde mental como prática relacional significa reconhecer que as empresas, as equipes, as políticas e as estruturas organizacionais são agentes ativos na produção de bem-estar ou sofrimento.

Este capítulo examina como a saúde mental se produz nas interações diárias: nos microgestos de reconhecimento, nos espaços de escuta, nas alianças afetivas, nos apoios informais, mas também nas microviolências silenciosas, nos conflitos não elaborados, nas hierarquias rígidas e nos modos de controle que operam sobre os corpos e as subjetividades. A análise se ancora, ainda, nas contribuições de Sawaia (2018) sobre o sofrimento ético-político e de Dejours (1994) sobre o papel central do reconhecimento e da cooperação na transformação do sofrimento em sentido. Assim, compreender a saúde mental implica compreender as tramas relacionais que sustentam (ou minam) a potência coletiva.

O objetivo deste capítulo é, portanto, construir um entendimento ampliado da saúde mental que ultrapasse modelos reducionistas e individualizantes, propondo-a como campo de prática ética, política e

cotidiana. Uma prática que envolve o cuidado mútuo, a responsabilidade compartilhada, a criação de ambientes que favoreçam encontros potentes e relações que dignifiquem a existência. Ao final, o que se afirma é simples e profundo: não há saúde mental sem relação, e não há relação sem ética do encontro. Este capítulo convida o leitor a pensar e praticar esse princípio no cotidiano do trabalho e da vida coletiva.

O CUIDADO DE SI COMO ÉTICA DO ENCONTRO

Pensar o cuidado de si como ética do encontro significa deslocar essa noção para além das leituras individualistas que se proliferam no contemporâneo frequentemente centradas em práticas de autocuidado reduzidas a consumo, performance e autorregulação emocional. Em vez disso, é preciso recuperar uma concepção de cuidado de si que, como propõe Foucault (2008), envolve uma transformação ética do sujeito na relação com os outros, com o mundo e consigo mesmo. O cuidado de si não é uma retirada para dentro, mas uma forma de presença: uma disposição para se observar, se afetar e se deixar afetar, produzindo modos de existir mais atentos, mais abertos e mais potentes.

Spinoza (2009) já afirmava que cuidar de si é, antes de tudo, cuidar da própria potência, isto é, cultivar encontros que aumentem a alegria, ampliem a força de agir e permitam criar composições mais afirmativas com o mundo. Nesse sentido, o cuidado de si não se separa do cuidado do outro, pois nossa potência nunca é inteiramente nossa: ela se constitui nas relações que nos atravessam. Deleuze (2010), ao retomar essa perspectiva,

mostra que o cuidado de si envolve a fabricação de um corpo capaz de suportar certas intensidades, recusar outras e inventar combinações que sustentem a vida. Trata-se de uma ética dos afetos, uma arte de compor com o que nos acontece.

No contexto do trabalho contemporâneo, atravessado por pressões, acelerações e dispositivos de autoperformatividade (Dardot; Laval, 2016; Han, 2015), o cuidado de si como ética do encontro exige resistência. Resistir às formas de subjetivação que culpabilizam o indivíduo pelo sofrimento; resistir às lógicas que transformam o cuidado em técnica de produtividade; resistir às exigências de autossuficiência que impedem o reconhecimento da vulnerabilidade compartilhada. Cuidar de si, aqui, implica criar espaços de pausa, de respiração, de vínculo espaços nos quais o sujeito pode se recompor e recuperar a possibilidade de agir.

Mas essa ética só se realiza plenamente na presença do outro. Deleuze (1992) lembra que os processos de subjetivação são sempre coletivos e que não há cuidado de si que não envolva também um cuidado dos territórios existenciais compartilhados. Assim, o cuidado de si passa a ser entendido: como construção de ambientes que permitam a circulação de confiança, proteção e reconhecimento; como gesto que acolhe, escuta e afirma; como atitude que impede que a relação se endureça e que o desejo seja ferido.

Cuidar de si, nessa perspectiva, não significa se fechar, e sim se abrir ao encontro encontrar formas mais justas, mais respeitosas e mais potentes de estar com os outros. É uma ética que aposta na delicadeza, nos limites claros, nos microgestos de humanidade e

no compromisso com relações que sustentem a vida. Uma ética que afirma que ninguém cuida de si sozinho, porque a saúde mental, como vimos, é sempre um acontecimento entre sujeitos, forças e afetos que se compõem.

HIGIENE RELACIONAL: PRÁTICAS COTIDIANAS PARA SUSTENTAR VÍNCULOS VIVOS

A ideia de higiene relacional propõe deslocar o cuidado das relações do campo do imprevisto para o campo da atenção ética. Se falamos de higiene, é porque supomos práticas regulares, pequenas ações que, feitas de modo contínuo, mantêm os vínculos respirando, evitando o acúmulo de tensões que adoecem. Em um mundo marcado pela aceleração, pela hiperexposição e pela exaustão como apontam Han (2015) e Bauman (2001), as relações facilmente se tornam rápidas, funcionais, instrumentalizadas. A higiene relacional, nesse contexto, não é luxo; é condição de sobrevivência subjetiva e coletiva.

Do ponto de vista ético, a higiene relacional se ancora na ideia foucaultiana de que as relações são campos de forças que se modulam continuamente (Foucault, 2008). Elas exigem cuidado, vigilância, delicadeza. Pequenos ajustes cotidianos como dar espaço para a fala do outro, reconhecer um limite, solicitar uma pausa, evitar interrupções agressivas, acolher sem julgamento podem funcionar como dispositivos de proteção contra o desgaste emocional. Assim como a higiene corporal evita a proliferação de infecções, a higiene relacional

previne formas sutis de violência que, repetidas diariamente, corroem os vínculos.

Essa prática também dialoga com Spinoza (2009) ao afirmar que os encontros produzem variações de potência e que, portanto, cuidar da relação é cuidar da própria capacidade de agir. Microgestos como perguntar se o outro está bem após um conflito, agradecer um esforço, reparar uma palavra dura ou nomear um mal-entendido são formas de recompor a potência do encontro, impedindo que afetos tristes se cristalizem. Deleuze e Guattari (1995) reforçam essa ideia ao mostrar que as relações são máquinas de produção de subjetividade e que pequenos deslocamentos podem criar modos de existir juntos.

No ambiente de trabalho, práticas de higiene relacional tornam-se ainda mais fundamentais, pois é ali que os encontros são constantes, intensos e muitas vezes atravessados por hierarquias e pressões produtivistas. A higiene relacional pode se expressar por meio de rituais breves de conversa, pactos de comunicação clara, validação mútua das dificuldades, respeito aos tempos de cada um, trocas de feedback não violentas e cuidados com a forma como pedidos e correções são feitos. Esses gestos cotidianos criam atmosferas afetivas mais respiráveis e fortalecem o tecido social que sustenta o trabalho coletivo.

A higiene relacional se sustenta na ideia de que nenhum vínculo permanece vivo sem manutenção. Relações adoecem quando são negligenciadas, quando o automatismo toma o lugar da presença ou quando a urgência substitui a escuta. Cultivar práticas de higiene relacional é, portanto, uma aposta política e existen-

cial: uma forma de preservar a potência do encontro, de evitar que o excesso de ruído nos desumanize e de construir espaços de convivência capazes de nutrir a saúde mental de todos.

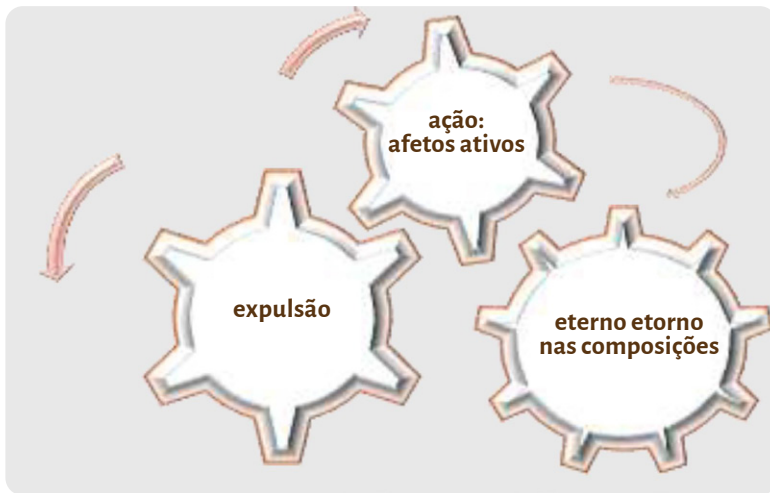
Significa reconhecer que cada interação carrega marcas, afetos e memórias que influenciam a qualidade do laço, e que pequenos gestos cotidianos podem fortalecer ou fragilizar as conexões que nos sustentam. Implica também assumir a responsabilidade compartilhada por criar ambientes em que o diálogo seja possível, em que conflitos possam ser elaborados e em que o cuidado não se restrinja a momentos de crise. Ao praticar essa forma de atenção contínua, abrimos espaço para relações mais sensíveis, recíprocas e capazes de gerar pertencimento. A higiene relacional, assim compreendida, torna-se uma prática de resistência diante de modos de vida que fragmentam, aceleram e esvaziam a experiência humana.

CÍRCULOS DE DIÁLOGO E DISPOSITIVOS COLETIVOS DE CUIDADO

Pensar a saúde mental como uma prática relacional implica reconhecer que os encontros não acontecem apenas no plano individual, mas também no plano coletivo. Os círculos de diálogo e outros dispositivos coletivos de cuidado surgem, nesse contexto, como espaços estruturados para tornar visível aquilo que, no cotidiano de trabalho, costuma permanecer silenciado: conflitos, tensões, afetos, necessidades, desejos e modos de viver juntos. Ao criar um “entre” compartilhado, esses dispositivos permitem sustentar conversas difíceis, elaborar sofrimentos e produzir novas formas de convivência.

Inspirados por metodologias participativas e por uma concepção micropolítica da subjetividade (Deleuze; Guattari, 1995), os círculos de diálogo buscam romper com a lógica verticalizada de comunicação, criando uma atmosfera que favorece a escuta, a circularidade da palavra e a corresponsabilidade no manejo das questões coletivas. O esquema delineia os círculos relacionais.

FIGURA 9: Círculos de diálogo: movimento fluído do eterno retorno: insere a novidade que possibilita a diferença



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Mais do que uma técnica, trata-se de um modo de encontro que redistribui o poder, legitima diferentes experiências e produz espaços onde é possível dizer o que geralmente não encontra lugar nas rotinas aceleradas de trabalho. Esses dispositivos funcionam como máquinas de produção de sentido, capazes de reconfigurar relações desgastadas e fortalecer vínculos fragilizados.

Também dialogam com Foucault (2008), no sentido de compreender que práticas coletivas de fala e escuta não são neutras: elas reorganizam as relações de poder e criam condições para outras formas de subjetivação. Quando um grupo se reúne para falar de si, de seu trabalho e de seus afetos, não está apenas compartilhando experiências, mas produzindo um território onde novas verdades podem emergir não verdades universais, e sim verdades situadas, produzidas no entrecruzamento das vozes e das presenças. Tal exercício rompe com a individualização do sofrimento e mostra que os problemas não são apenas “meus”, são efeitos de relações, contextos e arranjos institucionais.

Deleuze e Guattari (1995) oferecem um aporte fundamental para compreender esses dispositivos como espaços de criação de novos modos de existência. Um círculo de diálogo, ao possibilitar a circulação de afetos e a composição de perspectivas heterogêneas, torna-se um campo onde linhas duras podem ser flexibilizadas, onde afetos tristes podem ser deslocados e onde a potência coletiva pode ser ampliada. Trata-se de um espaço de invenção: invenção de linguagem, de práticas, de alianças e de formas mais potentes de habitar o trabalho.

No contexto laboral, círculos de diálogo podem funcionar como práticas regulares de manutenção da saúde coletiva, permitindo que as equipes expressem mal-estares, celebrem conquistas, negociem conflitos, redefinam acordos e retomem o sentido do trabalho. Assim, os dispositivos coletivos de cuidado operam como contratextos ao desgaste emocional, oferecendo um tempo e um espaço para recalibrar o cotidiano, recompor forças e nutrir vínculos.

Mais do que resolver problemas, esses dispositivos criam condições de possibilidade para que gestos éticos, relações de confiança e processos de reconhecimento possam crescer. Ao legitimar a fala, sustentar a escuta e afirmar o comum, eles contribuem para construir ambientes de trabalho mais sensíveis, mais responsáveis e mais humanos onde a saúde mental deixa de ser uma tarefa individual e passa a ser uma construção coletiva.

CAMINHOS PARA CULTIVAR ENCONTROS MAIS POTENTES NO TRABALHO

Cultivar encontros mais potentes no trabalho implica, antes de tudo, reconhecer que nenhuma relação se sustenta apenas pela boa vontade individual: ela depende das condições materiais, simbólicas e afetivas que atravessam o cotidiano laboral. Nesse sentido, fortalecer encontros é um processo ético e político que envolve tanto escolhas pessoais quanto transformações institucionais. A potência, aqui, segue a perspectiva de Spinoza (2009) e Deleuze; Guattari (2010): trata-se da capacidade de agir, criar, pensar e existir em arranjos que ampliem a vida, em vez de restringi-la. Assim, encontros potentes são aqueles que fazem circular confiança, liberdade, pertencimento e possibilidade de criação mesmo em contextos atravessados por pressões e tensões inevitáveis.

Um dos caminhos fundamentais é produzir temporalidades mais respiráveis no cotidiano organizacional. A aceleração contínua analisada por Han (2015) corrói a qualidade das relações, impedindo a presença e o cuidado. Pausas breves, momentos de escuta, rituais de início e fim de reunião, alternância de ritmos e espaços de recuperação emocional permitem sustentar encon-

tros menos reativos e mais atentos. Pequenas práticas institucionais podem gerar diferenças significativas: um tempo protegido para conversas difíceis, um intervalo para recompor-se após um conflito, ou mesmo o simples respeito ao silêncio necessário para pensar.

Outro caminho consiste em estabelecer pactos de comunicação ética, capazes de evitar microviolências invisíveis no dia a dia. Inspirados na análise foucaultiana das relações de poder (Foucault, 1984), esses pactos não pretendem eliminar os conflitos inevitáveis nos espaços coletivos, mas criar condições para que eles se tornem motores de esclarecimento e criação, e não de destruição. Nomear limites, negociar expectativas, evitar interrupções agressivas, revisar modos de pedir e corrigir, e assumir a responsabilidade pelo impacto das próprias palavras são ações que transformam profundamente os modos de encontro.

A ampliação da potência coletiva também se fortalece quando o trabalho deixa de ser apenas tarefa e volta a ser produção de sentido. Como mostram Sennett (1999) e Dardot e Laval (2016), ambientes de trabalho regidos pelo desempenho contínuo tendem a fragmentar o sujeito e esvaziar o significado das atividades. Encontros potentes exigem algum grau de reconhecimento e de narratividade: a possibilidade de contar o que se faz, de compreender por que se faz e de ser valorizado pelo que se entrega. Processos de feedback dialógico, comemorações coletivas e práticas de coautoria devolvem ao trabalho sua dimensão simbólica, fortalecendo vínculos e reafirmando o pertencimento.

Por fim, cultivar encontros potentes requer abrir espaços de criação coletiva, onde a heterogeneida-

de possa florescer. Deleuze e Guattari (1995) insistem que a vida se expande quando se abre à diferença. No trabalho, isso significa permitir experimentações, incentivar perspectivas diversas, acolher ideias não prontas, promover práticas colaborativas e legitimar a improvisação como recurso criativo. Quando equipes podem compor juntas, o encontro deixa de ser mera troca funcional e se torna um acontecimento inventivo, capaz de gerar novos modos de existir e trabalhar.

Encontros potentes não eliminam o sofrimento nem prometem harmonia permanente, mas produzem condições para que o sofrimento não se torne aprisionamento e para que a vida coletiva continue pulsando. Eles se constroem na repetição de microgestos, na coragem de conversar, na delicadeza de reconhecer limites e na aposta de que trabalhar junto pode ser mais do que suportar: pode ser, também, criar mundos compartilhados.

ÉTICA DO ENCONTRO: IMPEDIR QUE A RELAÇÃO SE TORNE DURA, OPACA OU VIOLENTA

Elaborar reflexão sobre os modos de encontro no trabalho exige reconhecer que a saúde mental, em grande parte, é produzida na textura das relações cotidianas. A ética do encontro, nesse sentido, funciona como um compromisso permanente de impedir que a relação se endureça, seja pela burocratização dos vínculos, pela aceleração produtivista ou pelos modos sutis de desumanização que se infiltram no cotidiano. Trata-se de manter viva a capacidade de olhar o ou-

tro como presença, e não como função; como sujeito, e não como obstáculo; como alguém que, assim como nós, navega tensões, limites, expectativas e desejos. Quando a relação se torna opaca, já não vemos o outro em sua complexidade; quando se torna dura, deixamos de ouvir; quando se torna violenta, silenciam-se as diferenças e naturaliza-se o sofrimento.

Assim, a ética do encontro se apresenta como um horizonte que convoca atenção, delicadeza e responsabilidade. Impedir que a relação se degrade é um exercício contínuo de abertura: ajustar o tom das interações, sustentar o diálogo nas divergências, evitar a reprodução automática de práticas que produzem medo, isolamento ou desgaste. Não se trata de uma ética abstrata, mas de uma prática encarnada nas microdecisões diárias o cuidado com a palavra, o reconhecimento das emoções envolvidas, a disposição para reparar quando algo se rompe. Ao cultivar esse compromisso, criamos ambientes onde o trabalho deixa de ser um campo de ameaça e passa a ser espaço de cooperação, criatividade e vitalidade.

Em última instância, a ética do encontro é também uma ética da preservação da vida em comum. Ela nos lembra que a qualidade das relações que construímos determina não apenas o clima organizacional, mas inclusive a saúde psíquica de todos os envolvidos. Concluir este capítulo com esse horizonte ético é lembrar que, embora as organizações sejam regidas por normas, metas e estruturas, é nos encontros frágeis, imprevisíveis e profundamente humanos que reside a força capaz de sustentar, regenerar e transformar o trabalho em experiência de sentido, e não de esgotamento.

Exercício Pós-Capítulo 5:

Realize este Exercício somente após concluir a leitura do Capítulo 5.

Exercício Prático:

“Rituais de cuidado relacional: cultivando encontros potentes”

Objetivo: Ajudar o leitor a construir práticas cotidianas de cuidado de si e do outro, identificando modos de sustentar vínculos vivos, evitar relações endurecidas e fortalecer uma ética do encontro no trabalho.

Parte 1 – Autoescuta: como Chego aos Encontros?

Elabore uma pequena autoavaliação antes de olhar para o outro:

- Como tenho chegado aos encontros profissionais? (cansado, ansioso, irritado, disponível, curioso, indiferente)
- O que isso revela sobre meu estado interno?
- Isso facilita ou dificulta vínculos vivos?

Pergunta-guia: “O que eu levo comigo quando entro num encontro?”

Parte 2 – Higiene Relacional: Identificando Hábitos que Precisam Ser Cuidados

Mapeie comportamentos diários que podem comprometer sua saúde relacional, como:

- responder automaticamente;
- interromper;
- não pedir ajuda;
- carregar tensões entre encontros;
- evitar conversas difíceis;
- manter relações apenas funcionais.

Identifique os hábitos saudáveis que já possui:

- checar como o outro está;
- dar retorno com gentileza;
- diminuir a velocidade da fala;
- agradecer;
- reconhecer esforços;
- sustentar pausas.

Pergunta-guia: “Quais hábitos meus adoecem os vínculos? Quais os fortalecem?”

Parte 3 – O Círculo de Diálogo Interior

Inspirado nos círculos de diálogo, o leitor responde em uma pequena escrita:

- O que eu gostaria de dizer a um colega, se houvesse espaço seguro?
- O que eu gostaria de ouvir?
- O que seria importante que o grupo pudesse conversar, mas ainda não conversa?
- Que tipo de conversa diminuiria tensões e ampliaria cooperação?

Pergunta-guia: “O que precisa ser dito e ainda não foi dito para que nossos encontros respirem?”

Parte 4 – Sinais de Endurecimento Relacional

Identifique situações em que a relação se torna: dura (sem flexibilidade), opaca (sem sensibilidade), violenta (mesmo de modo sutil: ironias, descaso, autoritarismo, desqualificações).

Escolha um caso vivido recentemente e refletir:

- O que endureceu a relação?
- Qual foi minha participação, ainda que mínima?
- O que teria ajudado a impedir que a relação se tornasse rígida ou hostil?

Pergunta-guia: “O que, no nosso modo de nos relacionar, precisa ser suavizado?”

Parte 5 – Gesto de cuidado de si para cuidar do outro

Proponha um pequeno ritual diário, simples e aplicável, que funcione como higiene relacional e cuidado de si.

Por exemplo:

- fazer três respirações profundas antes de entrar numa conversa;
- perguntar a si mesmo: “como posso me colocar de modo mais suave agora?”;
- escrever uma frase de reconhecimento para um colega por semana;
- silenciar o celular por alguns minutos durante uma conversa importante.

Pergunta-guia: “Que pequeno ritual posso criar para cuidar de mim e tornar meus encontros mais potentes?”

Parte 6 – Compromisso ético com o encontro

Elabore uma frase-compromisso, curta e pessoal, que expressa sua ética relacional, algo que deseja orientar seus encontros daqui em diante.

Exemplos:

- Quero olhar o outro como quem merece existir.
- Escolho escutar antes de reagir.
- Quero permitir que o diálogo seja mais vivo que a rotina.
- Quero impedir que a pressa apague a humanidade dos encontros.

Pergunta-guia: “Que compromisso ético posso assumir para sustentar vínculos mais vivos no trabalho?”

I MENSAGEM DA AUTORA

Que cada página deste livro possa seguir vibrando nos encontros que virão... aqueles que ainda nem imaginamos, mas que já nos esperam em algum dobrar do caminho.

Se a saúde mental se constrói entre presenças, gestos mínimos e afetos que circulam, então que este texto permaneça como lembrança de que nunca caminhamos sós. Há sempre fios sutis nos ligando ao que fomos, ao que somos e ao que podemos nos tornar com o outro.

Que o leitor encontre aqui não respostas prontas, mas sim chaves para abrir espaços de cuidado, de diálogo e de vida compartilhada. E que, ao encerrar esta obra, carregue consigo a convicção de que todo encontro carrega potência de restaurar, de criar, de transformar. Porque, no fim, é na dobra entre um “eu” e um “tu” que algo novo sempre começa.

Daniela De Maman

REFERÊNCIAS

AMARANTE, Paulo. **Saúde mental e atenção psicossocial**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2017.

BASAGLIA, Franco. **Escritos selecionados em saúde mental e reforma psiquiátrica**. São Paulo: Hucitec, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BIRMAN, Joel. **O sujeito na contemporaneidade**: espaço, dor e desalento na atualidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

BUBER, Martin. **Eu e tu**. 6. ed. São Paulo: Centauro, 2001. (Publicado originalmente em 1923).

BUTLER, J. **Undoing gender**. New York: Routledge, 2004.

CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002. (Publicado originalmente em 1966).

COSTA-ROSA, Abílio. O modo psicossocial: um paradigma das práticas substitutivas ao modo asilar. *In*: AMARANTE, Paulo (org.). **Ensaio: subjetividade, saúde mental, sociedade**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013. p. 141-168.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de: Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

DELEUZE, Gilles. **A imanência: uma vida...** Tradução de: Luiz B. L. Orlandi. São Paulo: 34, 2004.

DELEUZE, Gilles. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. *In*: DELEUZE, Gilles. **Conversações (1972-1990)**. São Paulo: 34, 1992.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia 2. São Paulo: 34, 1995. v. 1.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O anti-Édipo**: capitalismo e esquizofrenia. Tradução de: Luiz B. L. Orlandi. Rio de Janeiro: 34, 2010.

DUNKER, Christian Ingo Lenz. **Mal-estar, sofrimento e sintoma**: uma psicopatologia do Brasil entre muros. São Paulo: Boitempo, 2015.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **O nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Paris: Gallimard, 1975.

FREUDENBERGER, Herbert. Staff Burn-Out. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 159–165, 1974. (Artigo clássico que cunha o termo burnout).

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de: Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LÉVINAS, Emmanuel. **Ética e infinito**. Campinas, SP: Papirus, 1988.

MAMAN, Daniela de. Cuidando de quem educa: condições de saúde mental do professor. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 5142–5158, 2025a. Disponível em: <https://doi.org/10.16891/2317-434X.v13.e5.a2025.id2333>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MAMAN, Daniela de. Esquizoanálise e educação: uma casa comum num entre-lugares. **Caderno Pedagógico**, [s. l.], v. 22, n. 5, e14619, 2025b. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n5-040>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MAMAN, Daniela de. No ritmo das marés: cartografia de afetos e subjetividades na docência. **Educação**, [s. l.], v. 50, n. 1, e123/1–25, 2025c. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1984644488735>. Acesso em: 2 jun. 2025.

MANSANO, Sonia Regina. Trabalho e subjetividade: diálogos possíveis. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 319–327, 2009.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.

OMS (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE). **Relatório Mundial de Saúde Mental 2022**: transformar saúde mental para todos. Genebra: OMS, 2022.

PELBART, P. P. **Vida capital**: ensaios de biopolítica. São Paulo: Iluminuras, 2003.

ROLNIK, S. **Esferas da insurreição**: notas para uma vida não cafetinada. São Paulo: N-1 edições, 2018.

SAWAIA, Bader Burihan. **Afeto e sofrimento na contemporaneidade**: o trabalho da psicologia social. São Paulo: Cortez, 2018.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução de: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SPINOZA, B. **Ética**. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2009 (1677).

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Saúde mental e atenção psicossocial**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

WINNICOTT, Donald W. **O ambiente e os processos de maturação**. Porto Alegre, RS: Artmed, 1983.

▀ SOBRE A AUTORA



Daniela De Maman é psicóloga, doutora em Educação pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL/RS), mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS) e possui pós-graduação *lato sensu* em Psicopatologias: fundamentos da clínica em saúde mental, pela PUC-PR.

Atualmente, é Professora Doutora Associada “A” na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), *campus de Francisco Beltrão (PR)*, atuando no *Curso de Graduação em Pedagogia e no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEFB)*. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas GEPSICO/CNPq e coordena o Projeto de Pesquisa Institucional “Subjetividade na contemporaneidade: eu e o eu social”.

Sua trajetória evidencia o compromisso com a pesquisa educativa, a formação docente e a investigação das dimensões afetivas e subjetivas no contexto escolar, contribuindo para o debate contemporâneo sobre educação, relações pedagógicas e cuidado na prática docente.

A produção acadêmica é marcada pelo interesse em subjetividade, afetividade e docência, destacando-se pelo artigo *No Ritmo das Marés: Cartografia de Afetos e Subjetividades na Docência da Educação*, publicado na *Revista de Educação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)* em 2025.

Mais informações podem ser consultadas em seu currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0404092558435429> ou pelo contato: danielademamam@gmail.com



Este livro foi composto com as famílias das fontes
Ubuntu Condensed e Niramit