

## **Espaço de jogo, confiança e amizade: três agenciamentos de cuidado em contextos organizacionais<sup>1</sup>**

Ângela Cristina SALGUEIRO MARQUES<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, BH

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é elaborar uma reflexão conceitual acerca da construção de relações de interdependência nos contextos organizacionais a partir da ética do cuidado e da responsabilidade política que altera constantemente condições de vulnerabilidade e de transformação de sujeitos e grupos. Partimos de uma definição do contexto de trabalho como espaço de jogo (Walter Benjamin) aberto à criação de articulações entre diferentes elementos, narrativas e experiências. Nesse espaço, as relações de confiança (Louis Quéré) podem elaborar uma forma de resolução de problemas em que a incerteza é explorada coletivamente, problematizada, enfrentada, gerando aprendizados partilhados em experiências comuns e transformadoras. Os vínculos de confiança, por sua vez, são propícios ao desenho de vínculos de amizade (Michel Foucault), a partir dos quais ocorre um processo de abertura à alteridade e também a margens de manobra que auxiliam o exercício da autonomia relacional e da liberdade como experiência de cuidado de si e dos outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Espaço de jogo; confiança; amizade; cuidado; contextos organizacionais.

### **INTRODUÇÃO**

A partir de uma compreensão do cuidado como responsabilidade ética coletiva, buscamos compreender como práticas relacionais de interdependência que sustentam os contextos de trabalho nas organizações podem ser criadas e sustentadas a partir da abertura de espaços de jogo, nos quais a confiança e a amizade acionam a escuta e a hospitalidade como dimensões básicas do reconhecimento da legitimidade das demandas dos trabalhadores e das respostas direcionadas a elas.

De acordo com Ferrarese e Laugier (2018), diante de mecanismos de controle cada vez mais restritivos, a prática do cuidado requer uma sensibilidade aos detalhes que escapam às lógicas cerceadoras, aos saberes vindos da experiência vivida, uma vez que são esses conhecimentos não mapeados que muitas vezes geram condições de proteção e de reparação constante das formas de vida. Os saberes vividos, corporificados e partilhados como dádiva possuem a potência de reparar e criar elos e articulações que, justamente por não serem

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Comunicação Social e do PPGCOM da UFMG, email: angelasalgueiro@gmail.com.

negligenciáveis, demandam um grande trabalho físico, moral e ético.

Por isso, a análise do cuidado como processo e como prática ética, e não apenas como relação interindividual ou trabalho de proximidade, permite questionar as relações que fundam uma organização e a distribuição de responsabilidades entre as suas diferentes equipes e núcleos de gestão (BRUGÈRE, 2023). Isso possibilita compreender como são consideradas as necessidades de cuidados num quadro mais amplo (institucional, político) e como são consideradas as formas de lhes dar respostas guiadas por parâmetros de justiça.

O cuidado pode ser entendido como uma atividade moral e ética que confere atenção ao que permanece invisibilizado e, ao mesmo tempo, define o espaço político ao escutar as necessidades de quem sofre, a partir de uma atenção verdadeira aos outros, de uma proximidade que se estabelece através da responsabilidade (TRONTO, 1995). Nesse viés, a ética do cuidado é uma política do cotidiano e uma política da vulnerabilidade que altera as condições de interdependência entre sujeitos e grupos. Alimentar articulações fortalece a ética do cuidado não só como atenção aos outros, mas sobretudo como trabalho cotidiano e incansável que torna nossas vidas possíveis. Essa perspectiva visa zelar para que a dignidade das pessoas prevaleça sobre a lógica de mercado e as lógicas de controle.

É a prática do cuidado, definida relacionalmente, que orienta a construção da confiança, sobretudo quando a maior parte de nossas interações é mediada e experienciada nos ambientes organizacionais. Nesses ambientes, valorizam-se as demonstrações de invulnerabilidade e de habilidade em “dar conta” dos desafios e das crises. Revelar-se vulnerável e identificar a vulnerabilidade como parte daquilo que vincula uma equipe a um projeto coletivo são gestos repudiados pela maior parte das lideranças em contextos organizacionais. Muitos líderes não reconhecem que a capacidade de responder à vulnerabilidade, assim como a aptidão para percebê-la, longe de serem questões de sensibilidade inerente ou de figurarem como reações emocionais incontroláveis, são o resultado de uma distribuição socialmente organizada do cuidado, da confiança e da amizade.

Argumentamos que o cuidado como responsabilidade coletiva é uma prática que requer a abertura de espaços de jogo (BENJAMIN, 1987, 2009, 2023), nos quais processos de experimentação configuram espaços heterotópicos e liminares, alimentando táticas heterogêneas, plurais e articuláveis. Para Benjamin (1987), o espaço de jogo amplia as margens de manobra de sujeitos e grupos que produzem alianças (temporárias ou duradouras) com base no objetivo de melhor compreender e solucionar dilemas coletivos.

### **Espaço de Jogo e a abertura de margens de manobra diante dos desafios**

Walter Benjamin (1987, 2023) argumentava que o avanço da técnica, dos ditames do lucro e do progresso deixam pouca “margem de manobra” para a ação emancipatória e reflexiva dos sujeitos. Contudo, sabemos que Benjamin defendia outra forma de agência e apropriação da técnica: uma capaz de alterar a imaginação política, de “reencenar as bordas com o meio que nos cerca, abrindo um novo campo de ação a ponto de transformar todas as tensões revolucionárias em inervações do corpo coletivo” (SELIGMANN-SILVA, 2023, p.145). Além disso, para ele, a técnica ampliaria o imaginário político e o *sensorium* que orienta nossa experimentação no mundo e nas relações.

Benjamin (1987, p.243) utiliza o termo “espaço de jogo” (*Spielraum*) para caracterizar a abertura criativa de um intervalo, de um limiar a partir do qual operam a flexibilidade, o respiro, a pausa, permitindo um trabalho de redistribuição de diferentes elementos, entrelaçando-os de outra maneira. O jogo oferece uma dinâmica à experiência capaz de evidenciar o quanto elementos corriqueiros, singelos, vestígios, memórias e rastros são essenciais para a criação de táticas que agem sobre estratégias institucionais de controle. O espaço de jogo pode mostrar de que maneira os objetos, palavras, corpos e imagens “estão sempre prontos a mudar de lugar, a se reunir novamente. Todos eles são mais ou menos preciosos, (...) não ocupam apenas o local visível que ocupam, mas também espaços sempre novos” (1987, p.243). Nesse deslocamento cria-se folga, brecha para um espaço de vida, lugar de resistência, de política inventiva e transformadora. Segundo Benjamin (2009), o espaço de jogo é essa forma de articulação que permite aos objetos e aos sujeitos transformar suas funções, mover-se com os gestos e movimentos intersubjetivos das pessoas no cotidiano, constituindo-se assim como zona de indeterminação (MONDZAIN, 2022a e b).

O espaço de jogo é propício à abertura de intervalos, limiares e brechas nos quais se pode respirar e redefinir o rumo das coisas e das formas de experiência. No limiar possibilitado pelo ato de jogar é possível experimentar como gesto político crítico, porque ainda existe um espaço não preenchido, um espaço para redistribuir, remontar, transformar.

A noção de espaço de jogo (ou margem de manobra) aparece também nos ensaios “A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica” (1987) e “A doutrina das semelhanças” (1994), sempre relacionada à possibilidade de desprendimento, repetição, fragmentação, reordenação experimental do mundo através da paródia, da mimese, da brincadeira e do lúdico que expressam um método de aprendizagem para lidar com a experiência política. Embora o jogo apareça em diversas dimensões do pensamento de Benjamin, ele é indissociável dessa relação de aprendizagem, que implica uma forma de lidar com o tempo a partir do cuidado com

o mundo e do cuidado com a memória que se reconfigura a partir da reconstrução, da repetição como diferença, e de um gesto poético e político que projeta o seu potencial produtivo no futuro.

Benjamin (2023) fala do espaço de jogo (*Spielraum*) como essencial para a criação de táticas que agem sobre as estratégias de controle, trazendo “pautas preciosas” que são dispostas e oferecidas aos nossos sentidos. O espaço liminar do jogo possui intervalos e vazios nos quais se pode respirar e redefinir o rumo das coisas. Ainda é possível *experimental* porque ainda existe um espaço não preenchido, “um espaço para jogar, experimentar, transformar. Uma estética da *experimentação*, portanto, em vez de uma lógica do espetáculo” (GAGNEBIN, 2020, p. 71). Sob esse aspecto, a produção de espaços de jogo se aproxima de uma estética e de uma ética da experimentação (algo que se conecta com o pragmatismo de John Dewey, por exemplo), distanciada da lógica do espetáculo, e fronteira com a conformação de um aparecimento político na esfera pública que permita consideração e reconhecimento das existências vulneráveis e suas táticas de resistência.

O espaço de jogo é um espaço político liminar de resistência e invenção, de transformação e sobrevivência (SELIGMAN-SILVA, 2023), sendo capaz de estimular, fundamentar e criar conhecimentos partilháveis para propostas emancipatórias e insurgentes, enfrentando a verticalidade do poder e a aniquilação da alteridade, especialmente quando se trata de pensar as experiências de vulnerabilidades que ocorrem nos contextos organizacionais e que sempre são múltiplas e interseccionais.

Acreditamos que as operações criadoras de bordas e intervalos realizadas no espaço de jogo tendem a explorar outras maneiras de elaborar formas de legibilidade do mundo e de resolução coletiva de problemas, sobretudo quando projetos de governamentalidade necropolíticas colocam em risco as formas de vida e suas presenças materiais no espaço, no tempo e nas redes de cuidado do trabalho.

### **A criação de dispositivos de confiança**

Louis Quéré (2005) entende os “dispositivos de confiança” como arranjos que se estabelecem quando os sujeitos que articulam em margens de manobra que não visam necessariamente a eliminação de relações opressoras (é impossível localizar-se fora de relações de poder), mas a criação da confiança como uma prática relacional, como atitude tomada em relação aos outros e às instituições, conectada com arranjos que desenham outras interações possíveis.

A confiança expressa a maneira como as relações entre o outro (pessoa, instituição ou organização), o próprio sujeito e as condições situacionais são articulados em arranjos interacionais voltados para o trabalho de redefinir e reduzir incertezas, alterar condições de vulnerabilidade (BUTLER, 2015, 2019) e encontrar alternativas de entendimento e solução de problemas coletivos. Os dispositivos de confiança funcionam a partir das seguintes componentes entrelaçadas: a confiança impessoal (confiar em equipamentos, estruturas e instituições); a confiança como disposição (avaliamos os outros a quem nos expomos e a eles nos entregamos, esperando que não sejamos lesados ou injuriados); e a confiança interpessoal (pautada pela composição e recomposição constante de nossas negociações, afetos, atitudes e intenções).

Assim, cada componente aciona algumas articulações, cria alguns arranjos, mas também se ampara nas outras e em seus próprios modos de funcionamento. É importante salientar aqui que as noções de dispositivo e arranjo são tomadas a partir da perspectiva de Michel Foucault (1994, p. 299), para quem o dispositivo é “o sistema de relações que se pode estabelecer entre elementos heterogêneos (discursivos e não discursivos)”, que, “em dado momento histórico, teve por função maior responder a uma urgência”. Entre esses elementos “há um jogo, mudanças de posição, modificações de funções”, que geram arranjos “em um processo contínuo de preenchimento estratégico”. Sob essa abordagem, a confiança demanda a elaboração de arranjos que definem dispositivos que alteram uma dada “lógica interacional”, gerando espaço potencial de desvio, de criação, de ajuste e de invenção social.

No âmbito das organizações, a confiança muitas vezes é associada à credibilidade, à autoridade daqueles que devem tomar decisões e à existência de uma hierarquia. Contudo, Quéré (2001, 2005) afirma que essa forma de vínculo não é a confiança, uma vez que ela não se confunde com um julgamento acerca da credibilidade de uma pessoa ou instituição. Muitas vezes a confiança é confundida com a estabilidade de expectativas em torno da regularidade e do bom funcionamento de instituições e práticas.

Ao definir a confiança como resultado dos agenciamentos de dispositivos complexos de arranjos intersubjetivos, Quéré se mostra preocupado em caracterizar a confiança a partir da abordagem do pragmatismo, evidenciando como ela deriva dos engajamentos de um sujeito em relação com outros, em situações nas quais se apresentam riscos, inseguranças, incertezas e dificuldades de manter a coesão de um grupo. Sob esse viés, a confiança não é um título ou um crédito oferecido a alguém, ela é uma forma de relacionar-se e de elaborar uma forma de comum que pode, potencialmente, gerar amizade

## **Amizade como cuidado de si e dos outros no contexto do trabalho**

A experiência da amizade como evento político, para Foucault (1997, p.136), articula afetos, põe em movimento “fidelidade, coleguismo, companheirismo, aos quais uma sociedade um pouco destrutiva não pode ceder espaço sem temer que se formem alianças, que se tracem linhas de força imprevisas”. Quando a amizade passa a ser base das interações de reciprocidade entre pessoas no ambiente de trabalho, “a instituição é sacudida, intensidades afetivas a atravessam e, ao mesmo tempo, a dominam e perturbam. (...) Estas relações instauram um curto-circuito e introduzem o amor onde deveria haver a lei, a regra ou o hábito” (FOUCAULT, 1997, p.137).

Inspirada pela reflexão de Foucault (1997) acerca da amizade, Marilda Ionta (2007, 2016, 2017) valoriza a maneira como as práticas relacionais de cuidado de si e dos outros podem ser fortalecidas na construção de espaços de autodefinição e afeto na escritura. O interesse de suas pesquisas é conduzido pelo desejo de descobrir como indivíduos podem se construir como sujeitos éticos no espaço da amizade, elaborando formas de vida únicas e conectadas por laços de autovalorização e interdependência. Ela argumenta que as subjetividades são moradas provisórias, espaços protegidos para que os indivíduos possam experimentar configurações moventes de suas identidades. “A força política da amizade reside na falta de controle dos poderes sobre os afetos intensos que surgem nessas relações. As amizades são incontrolláveis, ingovernáveis em suas emergências, multiplicidades e plasticidades”. (IONTA, 2017, p.379).

As técnicas de cuidado de si e dos outros consideram a existência das amizades enquanto territorialidades de afeto e partilha de experiências, incentivando um gesto de emancipação que desafia o modelo violento que insiste em representar os sujeitos como vítimas destituídas de agência. Para Patrícia Hill Collins (2019, p.184), o cuidado e a amizade produzem espaços seguros nos quais “o conhecimento construído do ‘eu’ emerge da luta para substituir as imagens de controle pelo conhecimento autodefinido, considerado pessoalmente importante, um conhecimento muitas vezes essencial para a sobrevivência” dos diferentes grupos e sujeitos. Quando imagens de controle são questionadas e rasuradas oferecem condições de escuta, partilha, cuidado e afeto, contribuindo para “o empoderamento por meio da autodefinição”(COLLINS, 2019, p.185) e para a amizade fundada no cuidado como ética da responsabilidade.

Francisco Ortega (2000, p.13) acredita que a renovação da política da amizade, amparada pela solidariedade, seja a melhor forma de manter estreitos os laços comunitários que

asseguram a experiência de “ser-com-o outro”. Para Ortega, a amizade pode se transformar num espaço de jogo para a reinvenção das relações políticas, de modo que “ante uma sociedade que limita e prescreve as formas de relacionamento, a amizade seria a experimentação de novas formas de sociabilidade.” A amizade seria a saída para a incorporação dos “diferentes”, pois exige novas imagens e metáforas para o pensamento, para os sentimentos e também para o ser-em-comunidade. A pluralidade da diferença se configura num estímulo para a reflexão sobre a identidade de cada indivíduo.

O risco que este desafio coloca é que saibamos desenvolver uma percepção sensível para as diferenças de opinião e de gostos, pois a amizade requer um constante deslocamento em direção à mudança e em meio aos encontros e desencontros que caracterizam uma relação agonística. Para Ortega (2000, p.81), somente essa dinâmica, esse agonismo (desafio e incitação recíproca), essa disposição a nos deixarmos questionar em nossas crenças e ideais, “a modificarmos nossas opiniões através do relacionamento com o amigo, constituem a base de uma amizade para além da reciprocidade, do parentesco, da incorporação do outro”.

Byung-Chul Han (2017, 2018) vai argumentar que o sujeito neoliberal, geralmente voltado para otimizar sua performance e sua auto-validação, utiliza seus vínculos de amizade para alcançar propósitos individuais, amplificando sua condita narcísica e dificultando a produção de relações eróticas (voltadas para o gesto de sair de si em direção ao outro). A crítica de Han à ideologia neoliberal apresenta as dificuldades em se cultivar a amizade, a comunidade, o cuidado e a confiança, sobretudo em espaços organizacionais nos quais o trabalho estimula fortemente a competição, o isolamento, a individualidade, o mérito e a desconfiança. Como produzir espaços de que jogo abertos à confiança e à amizade nessas condições? Esse é o ponto central da reflexão a ser desenvolvida.

## REFERÊNCIAS

- BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. *In*: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Trad. S. P. Rouanet. Prefácio J. M. Gagnebin. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. pp.165-196.
- BENJAMIN, Walter. A doutrina das semelhanças. *In*: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Trad. S. P. Rouanet. Prefácio J. M. Gagnebin. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. pp. 108-113.
- BENJAMIN, W. **Passagens**. Tradução de Irene Aron. Cleonice Paes Barreto Mourão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.
- BENJAMIN, Walter. **Rua de mão única**. São Paulo: Ed. 34, 2023.

- BRUGÈRE, Fabienne. **A ética do cuidado**. São Paulo: Contracorrente, 2023.
- BRUGÈRE, Fabienne. **A ética do cuidado**. São Paulo: Contracorrente, 2023.
- BUTLER, Judith. **Quadros de Guerra. Quando a vida é passível de luto?** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.
- BUTLER, Judith. **Vida precária**. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.
- COLLINS, Patrícia Hill. **Pensamento feminista negro conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. São Paulo: Boitempo, 2019.
- CONCEIÇÃO, Nélío. Jogo, espaço de manobra e inervação em Walter Benjamin. In: M. J. A. León, V. Moura (Ed.). **Conceitos Estéticos / Conceptos Estéticos** (p. 63-76). Vila Nova de Famalicão: Húmus, 2017.
- FERRARESE, Estelle; LAUGIER, Sandra. **Formes de vie**. Paris: CNRS Éditions, 2018.
- FOUCAULT, Michel. Friendship as a way of life. In: **Ethics: subjectivity and truth**, v.I (Ed. Paul Rabinow). New York: The new Press, 1997, p.135-156.
- FOUCAULT, Michel. A ética do cuidado de si como prática da Liberdade. **Ditos escritos, vol.V, Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004, p.264-293.
- FOUCAULT, Michel. Le jeu de Michel Foucault. Entrevista dada à revista *Ornicar*. In: **Dits et Écrits**, v.3, [1977], 1994, p.194-228.
- GAGNEBIN, J-M. 2020. Sobre a noção de Spielraum em Walter Benjamin : resistência e inventividade. In: SOUZA, Ricardo Timm de et al. (orgs). **Walter Benjamin: barbárie e memória ética**. Porto Alegre: Ed. Zouk, p.63-73.
- HAN, Byung-Chul. **Agonia do eros**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder**. Belo Horizonte: Áyiné, 2018.
- IONTA, Marilda. **As cores da amizade**. São Paulo: Annablume, 2007.
- MONDZAIN, Marie-José. **K como Kolônia**. Lisboa: Orfeu Negro, 2022a.
- MONDZAIN, Marie-José. **Confiscações - das palavras, das imagens e do tempo**. Belo Horizonte: Relicário, 2022b.
- ORTEGA, Francisco. **Para uma política da amizade: Arendt, Derrida, Foucault**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.
- SELIGMANN-SILVA, Márcio. **Walter Benjamin e a guerra de imagens**. São Paulo: Perspectiva, 2023.
- TRONTO, Joan C. **Moral Boundaries**. A Political Argument for an Ethic of Care. New York: Routledge, 1993.
- TRONTO, Joan. Care as a Basis for Radical Political Judgments. *Hypatia*, 10(2), 141-149, 1995.



Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Univali – 5 a 6/9/2024

WOHLFARTH, Irving. Spielraum. O jogo e a aposta da “segunda técnica” em Walter Benjamin.  
**Limiar**, v. 3, n. 6, p. 3-53, 2016.

