

# O trabalho ético de construção dos conflitos e redefinição dos vínculos de confiança em contextos organizacionais<sup>1</sup>

*The ethical work of conflict elaboration and redefinition of trust bonds in organizational contexts*

*El trabajo ético de construir conflictos y redefinir lazos de confianza en contextos organizacionales*

**Ângela Cristina Salgueiro Marques**

Universidade Federal de Minas Gerais  
<angelasalgueiro@gmail.com>

**Rennan Lanna Martins Mafra**

Universidade Federal de Viçosa  
<rennan.mafra@gmail.com>

---

## Resumo

O objetivo deste artigo é as interfaces possíveis entre vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais, entendendo sua construção situada e relacionalmente direcionada pela confiança. De maneira a entender essa relação, refletimos acerca de como a montagem de cenas anti-hierárquicas interfere em nossa apreensão dos sujeitos e em seus modos de aparecer politicamente nos espaços de disputa. Argumentamos que as ações de reorganizar, redefinir e alterar as disposições de corporeidades, temporalidades e espacialidades dá origem a uma infrapolítica, ou seja, uma multiplicidade de pequenos gestos e arranjos que não se resumem a produzir resistência, mas a indicar caminhos possíveis para a autonomia e a emancipação. A nosso ver, situações dialógicas estabelecidas nas cenas

---

## Abstract

The aim of this article is the possible interfaces between vulnerabilities and disagreements in organizational contexts, understanding their construction situated and relationally directed by trust. In order to understand this relationship, we reflect on how the montage of anti-hierarchical scenes interferes with our apprehension of subjects and their ways of appearing politically in spaces of dispute. We argue that the actions of reorganizing, redefining and altering the dispositions of corporeities, temporalities and spatialities give rise to an infrapolitics, that is, a multiplicity of small gestures and arrangements that are not limited to producing resistance, but to indicating possible paths to autonomy and emancipation. In our view, dialogic situations established

---

## Resumen

El objetivo de este artículo son las posibles interfaces entre vulnerabilidades y desacuerdos en contextos organizacionales, entendiendo su construcción situada y relacionalmente dirigida por la confianza. Para comprender esta relación, reflexionamos sobre cómo el montaje de escenas antijerárquicas interfiere en nuestra aprehensión de los sujetos y sus modos de aparecer políticamente en los espacios de disputa. Argumentamos que las acciones de reorganización, redefinición y alteración de las disposiciones de las corporeidades, temporalidades y espacialidades dan lugar a una infrapolítica, es decir, a una multiplicidad de pequeños gestos y arreglos que no se limitan a producir resistencia, sino a señalar posibles caminos hacia la autonomía y emancipación. A nuestro juicio, las situaciones dialógicas que

---

<sup>1</sup> A realização deste artigo contou com o apoio do CNPq e da Fapemig.

de dissenso podem auxiliar os atores organizacionais a compreender quais são as condições e possibilidade de tematização política de suas vulnerabilidades, das assimetrias de poder que atravessam suas relações e dos possíveis arranjos a serem criados para redefinir os dispositivos interacionais que os mantêm em contato e em interdependência.

**Palavras-chave:** Organizações. Conflitos. Confiança. Vulnerabilidade. Cenários de dissenso.

in the scenes of dissent can help organizational actors to understand the conditions and possibility of political thematization of their vulnerabilities, the asymmetries of power that cross their relationships and the possible arrangements to be created to redefine the devices interactions that keep them in contact and in interdependence.

**Keywords:** Organizations. Conflicts. Confidence. Vulnerability. Scenes of dissensus.

se establecen en los escenarios de disidencia pueden ayudar a los actores organizacionales a comprender las condiciones y posibilidad de tematización política de sus vulnerabilidades, las asimetrías de poder que atraviesan sus relaciones y los posibles arreglos a crear para redefinir los dispositivos de interacción que mantenerlos en contacto y en interdependencia.

**Palabras clave:** Organizaciones. Conflictos. Confianza. Vulnerabilidad. Escenas de dissenso.

## Introdução

O contexto de trabalho nas organizações pode ser descrito como espaço de constantes articulações, arranjos, rearranjos, conflitos e negociações em torno de projetos que deveriam ser tomados como prática e como estratégia coletiva capaz de reunir expectativas individuais, coletivas e institucionais. As práticas de comunicação organizacional podem ser consideradas ações socialmente engendradas em processos complexos de disputa e produção de sentidos (Baldissera, 2007). As atividades elaboradas nesse processo são materializadas por forças gerenciais, sempre atravessadas, em contextos modernos, por uma certa tendência à instrumentalização (Mafra; Marques, 2019a; Lima, 2018) e pelos discursos de progresso que podem até desqualificar o conflito e o debate como fonte de quadros éticos que norteiam as decisões cotidianas.

As práticas discursivas e colaborativas de troca de pontos de vista e construção de espaços de trabalho *on-line* podem tanto atuar na criação de condições para a participação e comprometimento dos diversos setores de uma organização, quanto podem

ser fonte de constrangimentos e amplificação de vulnerabilidades. Se entendermos as organizações como atores sociais que atuam em parceria com seus colaboradores, com cidadãos e comunidades de seu entorno e com outras instituições, é importante considerar como sua agência no espaço digital alimenta ou restringe trocas discursivas, aprofunda ou combate condições de desigualdade e injustiça. Entre o reconhecimento do interesse privado das organizações e a construção do interesse coletivo está localizada uma densa rede de vulnerabilidades e conflitos que não necessariamente são ruins para o avanço dos objetivos produtivos da organização e tampouco para as relações de confiança que amparam as redes de relações organizacionais internas e externas.

Este artigo parte de uma reflexão acerca da capacidade de prover respostas às demandas produzidas em contextos organizacionais, assim como contribuir para o fortalecimento ou enfraquecimento de vínculos de confiança produzidos em contextos comuns de trabalho e de comunicação. Traze-mos as noções de cuidado e vulnerabilidade de modo a explicitar como, nas relações

organizacionais, pode ser possível criar experiências capazes de transformar os quadros morais que orientam nossas práticas de responsabilidade recíproca. Ao final, trazemos a perspectiva de Jacques Rancière (2021) de modo a refletir acerca de como o processo de construção de cenas de dissenso em contextos organizacionais pode oferecer a chance de se investir no diálogo como operação de desmontagem de assimetrias e de refazimento de vínculos de confiança (Marques; Martino, Mafra, 2021; Marques; Mafra, 2018). Tal operação envolve a construção de uma combinação específica de posições sem deixar que elas recaiam em posturas imutáveis e polarizadas. A nosso ver, a construção de cenas conflitivas pode alterar as condições de visibilidade, vulnerabilidade, consideração, escuta e reconhecimento dos sujeitos (Honneth, 2006). Criar e manter tais condições requer o investimento em articulações, alianças e vínculos de cooperação pautados na ideia de que a autonomia política é resultado de experiências coletivas de interdependência, reciprocidade e responsabilidade.

### **A responsabilidade ética, a consideração e a resposta ao outro como cuidado**

Os espaços organizacionais se estruturam a partir das lógicas que orientam as interações estabelecidas na intrincada rede de tensões que articula os princípios, as táticas de diferentes públicos e as estratégias organizacionais que localizamos as condições de vulnerabilidade e suas aberturas para alterações e transformações. Assim, as interações e circulação de informações tornadas possíveis em espaços institucionais po-

dem influenciar e moldar comportamentos (para o bem ou para o mal) e, justamente por isso, elas precisam ser pensadas como parte importante da prática política de tessitura de um mundo comum (Reis, 2021; D'Almeida, 2015).

Achille Mbembe, no livro *Brutalismo* (2021, p.54), afirma que a prática política “consiste no esforço interminável de imaginar e criar um mundo e um futuro comuns”. Para ele, em situações de disputa, de multiplicação de diferenças e antagonismos, o ponto de partida para o investimento em um mundo comum seria estender o campo no qual as conversações florescem e privilegiar a elaboração de respostas a todas as demandas feitas e endereçadas reciprocamente em interações comunicativas. É importante destacar que aquilo que mantém o sentido de um mundo comum é, segundo Mbembe, um pacto de cuidado, cuidado com o mundo e com os outros que se inicia pelo gesto de responder ao outro (considerando atentamente suas demandas) e responder pelo outro (assumindo responsabilidade pelas ações que orientam as relações intersubjetivas).

Em grande medida, a reflexão feita por Mbembe nos conduz a retomar algumas perspectivas comunicacionais que localizam as interações no coração das atividades que estruturam a vida coletiva. O pragmatismo de John Dewey (2008) e de George Herbert Mead (2010), por exemplo, aposta na reciprocidade das relações comunicacionais para que possamos compreender mutuamente os motivos e razões através dos quais sujeitos produzem demandas de justiça. Essa compreensão recíproca seria a base das interações comunicativas e do laço social que nos vincula. Mas quando

“assumimos” ou “adotamos” a perspectiva do outro não estamos apenas simpaticizando com um ponto de vista. Trata-se de um trabalho ético de compreensão dos motivos e das razões que o outro apresenta para a validação de suas demandas e expectativas. Ainda que não estejamos de acordo com tais razões e que não seja nosso intuito assumi-las como nossas, elaboramos um gesto político de acolhimento, consideração e resposta à demanda que vem do outro (Chandra, 2016). Trata-se também de distinguir a perspectiva do outro daquela que sustento e, ainda assim, compreender e responder ao outro da melhor forma possível.

As implicações desse gesto de consideração em contextos organizacionais envolvem a identificação de vulnerabilidades que comprometem não apenas a dignidade individual, mas também as vulnerabilidades coletivas, associadas aos públicos que constituem uma organização, suas condições de trabalho, de elaboração de escolhas em meio a uma gama sempre crescente de constrangimentos, de reconhecimento e de nomeação de desrespeitos que sejam impeditivos para sua autorealização e autodeterminação.

Revelar e falar sobre vulnerabilidades é algo considerado fraqueza e um demérito para os trabalhadores, que constantemente silenciam o sofrimento moral (Dejours, 2015), simbólico e físico (não reconhecimento do trabalho executado, falta de respeito, execução de atividade de risco, assédio moral ou sexual, clima organizacional ruim, racismo, sexismo, desfiguração).

Quando Judith Butler (2015, 2018) elabora o conceito de vida precária, ela enfatiza que sujeitos e grupos são expostos de forma diferente a injúrias, agressões, rejeição e

morte. Essa posição também é compartilhada por autoras como Stelle Ferrarese (2016): elas enfatizam que a vulnerabilidade não é apenas uma condição ontológica, mas um estado contingente que pode ser modificado e mudar o status do sujeito e dos grupos, dadas as transformações, vínculos e condições (materiais, simbólicas, humanas) que nos permitem viver. Podemos, assim, falar de vulnerabilidades no plural, porque não são imóveis, mas contingentes e situadas. A vulnerabilidade não tem uma origem única, mas resulta de uma complexa teia de múltiplos relacionamentos.

Segundo Butler (2015), uma grande parte das vulnerabilidades é produzida por normas e esquemas persistentes de desvalorização que definem a ideia de quem pode ser considerado um ser humano digno de reconhecimento e representação. Além disso, vulnerabilidades nem sempre derivam diretamente de uma injúria ou desrespeito: elas podem se originar da dificuldade de produzir uma resposta a um dano sofrido.

Toda capacidade de resposta ao que acontece é uma função e um efeito da vulnerabilidade, seja ela uma abertura para registrar uma história que nunca foi contada ou a receptividade àquilo que outro corpo passa ou passou, mesmo quando esse corpo já se foi (Butler, 2018, p.232).

O trabalho de negociação das condições de vulnerabilidade leva em conta os marcos que definem as condições de reconhecimento, visibilidade, legibilidade e audibilidade dos sujeitos considerados adequados ou inadequados à condição de parceiro digno de respeito e escuta (Ferrarese, 2016).

Os problemas relacionados à avaliação e ao julgamento moral de vidas precárias não param de se aprofundar em contextos de desigualdade e ausência de políticas inclusivas, violência e intolerância.

Respeito e dignidade também exigem a reconfiguração dos espaços institucionais de negociação, interlocução e construção da autonomia política dos sujeitos. Sem essa reconfiguração, “o reconhecimento se torna parte da própria prática de ordenar e regular os sujeitos de acordo com normas preestabelecidas” (Butler, 2015, p.202). Sob esse aspecto, a transformação das condições de vulnerabilidade dos sujeitos está ligada a práticas de cuidado que se formam para além do sentimento de compaixão ou empatia, uma vez que, muitas vezes, esses sentimentos encerram a realização das ações na própria disposição em auxiliar.

A nosso ver, a empatia não pode ser percebida como resposta que ameniza as assimetrias e desigualdades que definem as condições de reconhecimento e não reconhecimento de sujeitos e grupos. Teóricas como Judith Butler (2018), por exemplo, afirmam que a empatia, entendida como um afeto político que conduz a compreensão recíproca dessas condições de reconhecibilidade em articulações e relações agonísticas as mais diversas, pode desestabilizar e vulnerabilizar os “panos de fundo” morais vigentes no “mundo da vida”, deixando evidentes desencaixes e fissuras nas formas dominantes de enquadrar, classificar e valorar corpos e formas de vida.

Falar do cuidado nos termos de uma atividade ética alarga sua abrangência para além do paradigma da compaixão. Segundo Laugier (2015), pensar na promoção da responsabilidade relacional significa con-

siderar a percepção do cuidado não como mera disposição, o que se sente, mas como prática, “o que se faz”. Diante da contingência e do inesperado, na urgência e diante da incerteza, é preciso redefinir novas formas de cuidado, de preocupação com o próximo e de manutenção da integridade. O cuidado atua na manutenção do fio da vida ordinária, de tudo o que permite à vida de manter sua trama e de encontrar um ritmo viável: ele é uma sustentação para a vida e para a vulnerabilidade humana, com especial atenção ao que resiste à dor, ao sofrimento e ao desastre (Laugier, 2015).

Cuidar é buscar uma “humanidade” perdida no desgastante trabalho de refazimento do cotidiano: aquele que fabrica e mantém um modo de vida também deve ser cuidado e cuidar de outros que o rodeiam, alimentando uma relação ética de responsabilidade e atenção contínua que preserva a dignidade e a vida. De acordo com Ferrarese e Laugier (2018), o cuidado requer uma sensibilidade aos detalhes que contam nas situações vividas, uma vez que elas precisam de proteção e de reparação constante em todas as dimensões, elos e articulações que, justamente por não serem negligenciáveis, demandam um grande trabalho físico, moral e ético. É a prática do cuidado, definida relacionalmente, que orienta a redefinição da confiança, sobretudo quando a maior parte de nossas interações é mediada e definida nos ambientes organizacionais.

### **Redefinir os vínculos de confiança**

O comum não emerge apenas da identificação de um interesse coletivo e de suas formas de representação e inteligibilidade, mas a partir de um trabalho de articulação,

de criação de alianças e montagens entre diversas posições, afetos, argumentos, interesses (Tassin, 1992). A partir dessa operação de criação de alianças emergem problemas públicos, conflitos ganham contornos e sinalizam outras possibilidades de enquadramento, soluções e redesenhos de temporalidades, espacialidades e corporeidades. É o trabalho coletivo de elaboração do comum que a realização individual e coletiva se configura.

É importante lembrar que a autorealização, segundo Mead (2010) e Dewey (2008), envolve a expansão e o florescimento intersubjetivo do self através de sua participação em uma comunidade política. Dito de outro modo, é na experiência intersubjetiva que os sujeitos possuem mais oportunidades de detectar e nomear as vulnerabilidades que os atingem, compartilhando narrativas e definindo uma dinâmica pública de colaboração e articulação. Tal dinâmica é reflexiva e auxilia a identificar o que todos entendem como desrespeito, injustiça e opressão, não apenas porque um certo número de pessoas foi exposto aos mesmos eventos, passou por coisas semelhantes, mas também porque elas nomearam e definiram juntas um problema coletivo por meio de suas perguntas, suas investigações, suas análises e o alinhamento de suas reações.

A partir de pesquisas desenvolvidas por Louis Quéré desde o início dos anos 2000, trataremos de uma outra abordagem da confiança, não como uma técnica de si desvirtuada pela técnica de controle coletivo dos corpos, mas como processo-chave de constituição de interações recíprocas e comunidades políticas sensíveis dentro das organizações.

No nosso caso, acreditamos que mais do que pensar na confiança como chave da libertação de relações opressoras, seria importante pensar a confiança como uma prática relacional, como atitude tomada em relação aos outros e às instituições conectada com arranjos que desenham outras interações possíveis.

É assim que Louis Quéré (2005) entende os “dispositivos de confiança”, ou seja a maneira como as relações entre o outro (pessoa, instituição ou organização), o próprio sujeito e as condições situacionais são arranjadas para redefinir e reduzir incertezas, vulnerabilidades e problemas coletivos. Os dispositivos de confiança funcionam a partir de componentes básicas entrelaçadas: a) a confiança impessoal (confiamos em equipamentos, estruturas, instituições e sistemas); b) a confiança como disposição (avaliamos os outros à quem nos expomos e nos entregamos esperando que não sejamos lesados ou injuriados); e c) a confiança interpessoal (pautada pela composição e recomposição constante de nossas negociações, afetos, atitudes e intenções). Assim, cada componente aciona alguns arranjos, cria alguns dispositivos, mas também se ampara nas outras e em seus próprios dispositivos. Quéré afirma que nas situações desenhadas em cada uma das condições presentes nessas três situações de confiança estaremos expostos aos outros: “entraremos em um estado de vulnerabilidade aceita e parcial, no qual, por mais que desejemos, não podemos controlar ou vigiar aquele à quem nos entregamos” (2005, p.187).

Colocar-se deliberadamente em situação de vulnerabilidade revela uma aposta em um acionamento do “mecanismo” a partir de uma perspectiva interpessoal, si-

tuacional e institucional, afirmando que a confiança não se reduz ao acionamento de posturas, atitudes, apostas<sup>2</sup> ou padrões de comportamento apenas, mas abrange as ações que precisam de interações e vínculos fortes para enfrentar desafios e problemas coletivos.

De acordo com Quéré (2003), a confiança estrutura uma “comunidade de investigação” – *communauté d’enquête* (Quéré, 2003) voltada para a busca de arranjos e possíveis soluções para problemas coletivos. A confiança é construída a partir de um trabalho conjunto de problematização e investigação, para identificar o que está acontecendo e prever as consequências, bem como o desenvolvimento de debates e confrontos de julgamentos sobre os resultados da exploração e as medidas a serem tomadas. É aqui que a experiência é politizada e que a forma de associação interpessoal se transforma. Durante a investigação, a vulnerabilidade dos sujeitos é evidenciada: ela é vivida como parte das relações de confiança e desconfiança, vivenciada a partir das possibilidades de ser alterada e de, assim, alterar as condições de enfrentamento dos problemas que atingem uma coletividade.

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 con-

fiança é confundida com a estabilidade de expectativas em torno da regularidade e do bom funcionamento de instituições e práticas. Em outros momentos, alguém pode ser avaliado moralmente como digno de confiança, mas não ser acionado no momento em que um dado problema aparece. Assim, essa avaliação é de ordem racional, mas a confiança é algo elaborado relacionalmente em situações práticas. “Sem dúvida, um julgamento favorável acerca da confiabilidade de uma pessoa favorece a confiança, mas ela não se confunde com reputação, segurança ou insuspeição” (2005, p.191). Nesse sentido, a adoção de “power poses” ou exercícios que promete ampliar a autoconfiança de maneira a tornar alguém mais respeitado no trabalho não necessariamente vai permitir a criação de redes capazes de alterar mecanismos mais estruturados de ação coletiva.

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. A confiança não é um título ou um crédito oferecido a alguém, ela é uma maneira de relacionar-se e de elaborar uma forma de comum em que a incerteza seja explorada coletivamente, problematizada, enfrentada, gerando aprendizados partilhados em experiências transformadoras.

2 A noção de confiança amparada pela teoria dos jogos exclui a vulnerabilidade, uma vez que um sujeito (dotado de uma confiança mínima em si e em sua capacidade de achar uma solução para um desafio) escolhe confiar no outro, porque ele acredita que esse outro agirá em prol de seus interesses, incorporando-os à sua ação. O valor dessa cooperação reside na expectativa de que esse acordo seja cumprido (QUÉRÉ, 2005, p.188).

Ser confiante e produzir relações situadas de confiança para problematizar questões coletivas e incertezas são coisas bem distintas. Além disso, as relações situadas de confiança não se amparam apenas em bases racionais de crença, avaliação e julgamento. Segundo Quéré (2001), elas são dinâmicas e envolvem múltiplos dispositivos e seus arranjos internos e externos, conjungando um “discurso da confiança” com “práticas de confiança”. Ao se interessar mais por essas práticas, Quéré retoma o valor do engajamento recíproco para evidenciar a importância da valorização de um comum que emerge da confiança derivada da experiência vivida individualmente e coletivamente em atividades de cooperação. A confiança como prática envolve estruturas cognitivas e normativas para “embasar a escolha de um tipo de relação, da modulação do engajamento e da implicação dos sujeitos” (2001, p.135).

Em uma organização, as pessoas buscam, em suas equipes de trabalho, organizar sua experiência amparando-se em seus saberes, capacidades, lealdade, boa-fé e nas regularidades dos comportamentos e do ambiente (que não é apenas um meio no qual agimos, pois ele também toma parte nas operações necessárias à organização da ação). Mas uma grande parte dessa organização requer um investimento que tematiza e explora inseguranças e vulnerabilidades em operações que configuram modos de associação na experiência de uma situação em que pessoas encontram uma forma de agir e enfrentar os desafios em comum.

Segundo Quéré (2003, p.118), a elaboração do comum é uma operação resultante da transformação do modo de associação provocada por uma mudança no regime da

experiência. Ele destaca que essa operação não é apenas a ação de “um certo número de pessoas que se encontram por acaso expostas aos mesmos acontecimentos, que sofrem as mesmas coisas” (2003, p.133), mas é uma produção social de confiança, amparada por um engajamento recíproco e pelo julgamento moral sobre o qual se baseia o reconhecimento intersubjetivo.

A prática da confiança como operação relacional e como dispositivo oferece a um grupo ou equipe a oportunidade de conhecer pela investigação conjunta, pelo questionamento de parâmetros universais e naturalizados, pela atitude ética de adoção de uma linha de conduta em relação aos outros: nas redes movidas pela confiança há pouco espaço para ataques pessoais, desqualificações de argumentos ou de interlocutores, críticas a posturas supostamente marcadas por baixa estima. Quéré (2001, 2005) insiste em abordar que a confiança, sobretudo em contextos organizacionais, é uma forma de associação recíproca que inscreve as pessoas em um espaço comum de investigação, de comunicação, de discussão e de reelaboração conjunta das condições de vulnerabilidade sob as quais as tarefas são executadas. Ele nos mostra que, apesar de a organização exercer uma força disciplinar e de controle sobre os sujeitos, ela não anula os processos de subjetivação e constituição de uma coletividade postos em prática nas relações intersubjetivas e suas dimensões conflituosas.

Acreditamos que o conflito pode ser abordado nos termos na construção de cenas (Rancière, 2021) em que processos de subjetivação, emancipação e confiança são continuamente definidos e redefinidos em interações e arranjos comunicacionais.

## Elaborar o conflito como cena

Cenas se constituem, segundo Rancière, quando ações de sujeitos que não eram, até então, contados como interlocutores, “provocam rupturas na unidade daquilo que é dado e na evidência do visível para desenhar uma nova topografia do possível” (2008, p.55). A ação política para Rancière, então, diz respeito à proposição de contextos, de situações comunicativas que constroem as posições dos sujeitos em um cenário que não é dado de antemão: ela acontece como a configuração de um espaço específico, a partilha de uma esfera particular de experiência, de objetos colocados como comuns e originários de uma decisão comum, de sujeitos reconhecidos como capazes de designar esses objetos e argumentar a respeito deles.

A configuração da própria situação de interlocução depende da existência de uma “cena na qual se colocam em jogo a igualdade ou a desigualdade dos parceiros de conflito enquanto seres falantes” (Rancière, 1995, p.81), além da existência daqueles que aparecem ou que podem aparecer nesta cena. Nesse sentido, a política para Rancière está associada à instauração de uma cena dissensual na qual “um argumento possa ser ouvido como argumento, os objetos presentes nesse argumento possam ser percebidos como visíveis, assim como os sujeitos que o proferiram possam ser vistos como visíveis” (Rancière, 2004, p.37). A caracterização da cena como espaço de uma aparição polêmica dos sujeitos é central no pensamento político de Rancière, uma vez que, para ele, o real objeto do conflito político é justamente a existência de uma situação de fala e o status de validade da identidade dos participantes nessa situação.

É por isso que Rancière chama essas situações de diálogo de ‘cenas polêmicas’ e torna o desentendimento, o conflito sobre o entendimento acerca da situação de fala como um todo, o evento fundador de uma comunidade política. [...] Ele insiste que o objeto do diálogo é a verdadeira possibilidade de diálogo, uma vez que alguns parceiros de interação não são reconhecidos como interlocutores válidos pelos outros. (Deranty, 2003, p.147 e 151).

Assim, a interlocução política para Rancière se desenvolve precisamente em situações nas quais nenhuma cena existia a priori para regular os parceiros de interlocução ou as questões pertencentes ao domínio do comum. A política é o próprio conflito sobre a existência e a invenção desse espaço, dessa cena, “sobre a designação de objetos concernentes à maioria e de sujeitos capazes de uma palavra comum” (Rancière, 1995, p.11). A invenção da cena é possível quando aqueles que não participam da definição e resolução de questões coletivas inventam uma forma de fazer “como se” sua participação contasse como legítima.

É importante aqui mencionar que a prática política e estética do “como se” é mencionada por Rancière no livro sobre o desentendimento (1995) quando ele explica o conflito entre plebeus e patrícios no Aventino, a partir da narrativa de Simon Ballanche. Em resumo, os patrícios recusam fazer um trato com os plebeus, considerando-os incapazes de falar e, assim, de empenhar sua palavra. Empenhados a provar o contrário, os plebeus inventam atos de fala que imitam aqueles usados pelos patrícios: “se dão um nome,

consultam os oráculos, realizam uma série de atos como se fossem iguais, falando como se os patrícios pudessem entendê-los, instituindo uma cena de interlocução através de uma dramaturgia” (Rancière, 2019c, p.76).

Fazer “como se” a cena de interlocução existisse, tomando emprestada a linguagem do outro, não se reduz a usar as palavras desse outro, mas apropriar-se de sua língua, retorcendo-a, arrancando seu sentido normal, seu sentido legítimo. O “como se” político é a afirmação de uma capacidade coletiva, pois permite a montagem de uma cena na qual todos agem como se pudessem partilhar o mesmo juízo e fossem membros de uma comunidade já existente.<sup>3</sup> Para Rancière, a cena é produzida quando “aqueles que não são compreendidos, aqueles que não são ‘vistos’ falando, fazem como se falassem e provam que eles, de fato, falam e que, nesse sentido, o que sai de suas bocas não é um gemido, mas sim a exposição de uma demanda por justiça” (Rancière, 2019b, p.84).

A tática do “como se” produz cenas nas quais os sujeitos mudam o uso da língua, mesclam gêneros narrativos, agem a partir da aposta em um mundo comum que não existe. Eles produzem demons-

trações e argumentos que podem ser compreendidos pelos demais, debatendo como se a discussão pudesse acontecer entre parceiros. No livro *La mécontente* (1995, p.88), Rancière menciona como a obra de Kant, *Crítica da faculdade do juízo*, o impulsiona a pensar em uma comunidade estética que funciona sob o modo da pressuposição, do “como se” que aponta outro modo de existência do sensível que “não segue a divisão bem estabelecida entre partes”. Assim, a comunidade estética seria mais do que um julgamento, configurando uma prática coletiva na qual o “como se” atua como operador de dissenso<sup>4</sup>. Segundo Rancière (1995) o “como se” político presente no desentendimento articula a fabulação crítica (que altera as coordenadas da experiência) com o dissenso (que questiona o fato de as coisas serem apresentadas “como tais”, impossíveis de serem alteradas).

O que é próprio do dissenso é que os parceiros não estão de antemão constituídos, nem o objeto de discussão e nem mesmo a cena de conflito. Aquele que deseja mostrar que faz parte de um mundo comum que o outro não vê deve criar uma cena de aparição que é, antes de tudo, uma ruptura com a previsibilidade

3 Ao mesmo tempo, o “como se” orienta a ordem das ocupações sociais, contribuindo para que a desigualdade se estruture também sobre o modo como “cremos” nela, utilizando nossas capacidades, orientando nossos sonhos e ações de acordo com uma partilha consensual e hierárquica das posições.

4 A política é entendida como processo que não se restringe à governabilidade, mas que envolve, segundo Rancière, questões ligadas ao modo como os indivíduos são tratados e avaliados em cenas cuja configuração sensível e estética dá a ver a oposição entre duas ordens estabelecidas de consideração dos sujeitos. Dito de outro modo, privilegia-se o entendimento da política como atividade baseada no dissenso não entre opiniões e interesses, mas no desentendimento entre duas ordens sensíveis distintas – uma que prevê espaços, ocupações, papéis e discursos para os indivíduos e grupos (polícia), e outra que pretende suspender essa pretensa harmonia que se esconde sob a igualdade, revelando suas contingências e permitindo a recriação das linguagens e códigos sensíveis que a sustentam (política). Segundo Rancière, a política não possui terreno próprio e deve construir seu palco (*stage*) no campo da polícia. “Não há lugar fora da polícia, mas há modos conflitantes de fazer coisas com os ‘lugares’ que a polícia aloca: reordenando-os, reformando-os ou desdobrando-os” (Rancière, 2011, p.6).

de da racionalidade consensual, criando uma narrativa experimental e dissidente (Rancière, 2004; 2018; 2021). Novamente destacamos que o “aparecer” envolve uma outra maneira de pensar e realizar uma distribuição e organização dos corpos e das capacidades, questionando as posições já assinaladas e distribuídas. Assim, Rancière (2021) descreve a montagem e funcionamento da cena como pequena máquina de interrupção de explicações prefabricadas. Para ele, a cena atua como uma máquina que interrompe o tempo normal da experiência, recusando a continuidade causal de organização das narrativas e reconfigurando as aparências e suas formas de legibilidade.

Nossa abordagem tenta evidenciar que o diálogo não é um “dispositivo interacional” (Braga, 2011)<sup>5</sup> de apaziguamento ou de mascaramento das desigualdades, mas de elaboração do conflito e dos próprios sujeitos políticos que aí aparecem. Em espaços de trabalho marcados por tensões diversas e por uma pluralidade desigual e estilhaçada de vozes, o trabalho do diálogo é contribuir para a criação de cenas de dissenso, nas quais sejam tematizadas e tratadas as avaliações sensíveis que estabelecem quem pode ser contado como interlocutor ou não.

Estabelecendo um diálogo entre as considerações de Braga (2011) e de Rancière (2018, 2021), argumentamos que a cena de dissenso permite a montagem de um dispositivo interacional de visibilidade e

de aparecimento capaz de localizar e de fazer aparecer politicamente os sujeitos. Tal dispositivo pode também tornar o diálogo um espaço de nomeação e reconfiguração de uma dimensão do visível e do sensível, conferindo ao sujeito esta ou aquela possibilidade de ser escutado, esta ou aquela legibilidade e inteligibilidade às suas opiniões e demandas.

A aproximação entre as perspectivas de José Luiz Braga (2018, 2020) e Foucault (1976] 2017; [1977] 1994; [1977] 2003) é importante para nossa reflexão, uma vez que Braga aborda os dispositivos foucaultianos para além de sua relação com o controle, evidenciando que dispositivos são, acima de tudo, arranjos elaborados com o intuito de responder a uma urgência, a uma transformação que demanda formas de articulação das forças em desalinho, conferindo alternativas de outros alinhamentos e disposições possíveis. Assim, o conceito de “arranjos disposicionais” utilizado por Braga para evidenciar a dimensão de experimentação e de produção de fraturas dos dispositivos, nos auxilia a explorar a potencialidade estética e política das relações organizacionais e suas redefinições e rearticulações.

Esses arranjos e rearranjos expõem especialmente as fissuras dos dispositivos de normalização, quando se entende que o corpo pode ser subjugado e “treinado” para se adequar a um sistema que produz corpos dóceis, permitindo um controle por meio da técnica disciplinar. Segundo Foucault ([1975] 2014), o dispositivo normalizador

5 “Podemos considerar que dispositivos de interação são espaços e modos de uso, não apenas caracterizados por regras institucionais ou pelas tecnologias acionadas; mas também pelas estratégias, pelo ensaio-e-erro, pelos agenciamentos táticos locais – em suma – pelos processos específicos da experiência vivida e das práticas sociais. É nesse sentido que estaremos adotando a expressão [...] assinalando ainda que estamos voltados para dispositivos que se organizam social e praticamente como base para comunicação entre participantes (em qualquer abrangência, número, dimensão ou processualidade). É nesse sentido abrangente que tratamos de “dispositivos interacionais” (Braga, 2011, p.11-12).

se manifesta nas escolas, na sexualidade ou ainda por meio do exército (ou da polícia) que reprime um conjunto de comportamentos considerado anormal.

Ao mesmo tempo, argumentamos que os arranjos disposicionais conflitivos podem produzir cenas de dissenso, tais como descritas por Rancière (2018). Uma cena de dissenso não é um dispositivo, mas sim o aparecer de sujeitos políticos que, por desafiarem a ordem vigente, desorganizam as visibilidades e legibilidades sensíveis do mundo comum, reconfigurando as formas de dispor os corpos, seus nomes e suas funções. Como destaca Rancière (2018), a cena é uma forma de racionalidade não hierárquica que não procura explicar um fato, um acontecimento, mas sim modificar sua inteligibilidade a partir de uma interferência na articulação das redes que situam um dado acontecimento coletivamente. Assim, “a cena expõe as diferentes formas como uma mesma coisa pode ser percebida: ela é sempre para mim o momento no qual as coisas podem vacilar, ser sacudidas” (Rancière, 2018, p.31). O que nos interessa, então, é a possível relação que as cenas possuem com os arranjos que redispõem e redesenham as redes de inteligibilidade que definem corporeidades, institucionalidades e agência

Na entrevista supracitada, Foucault ([1977], 1994) deixa claro que o dispositivo tem uma função estratégica para o enfrentamento de uma urgência. Os elementos do dispositivo são um conjunto heterogêneo de proposições (discursos, instituições, leis, decisões, enunciados etc.), tanto o que é dito quanto o que é não dito. “O dispositivo é, propriamente, o sistema de relações que se pode estabelecer entre esses elementos” (Foucault, [1977] 1994, p. 299).

O que fica claro nas respostas de Foucault é que o dispositivo faz parte de elaborações e tentativas de criar arranjos que se organizam entre os sujeitos, suas experiências, situacionalidades e temporalidades e que respondem a uma urgência de forma estratégica. Para Braga (2018, 2020), é possível trabalhar com os conceitos de macro e microdispositivos, além dos conceitos de arranjos e dispositivos interacionais. “Há uma grande diversidade de microdispositivos que referem, em composições variadas, àqueles macroagenciamentos de ordem comunicacional” (BRAGA, 2018, p. 89).

Acreditamos que a criação de microdispositivos a partir de arranjos disposicionais de conflito pode fazer funcionar uma cena de dissenso capaz de produzir comunidades de experiência orientadas para a elaboração de um comum que seja pautado pela confiança, pela responsabilidade moral e pelo cuidado.

## Comum, comunidade

O trabalho da criação política do “nós” requer a modelagem de um comum. O “comum” é, ao mesmo tempo, o que une e o que separa, o consenso e o dissenso, a rendição e a resistência. Ele pode ser descrito como a “dimensão intervalar na qual nos remetemos uns aos outros e a nós mesmos”, configurando-se por meio da “instituição de intervalos que ligam sujeitos e realidades, sem englobá-los nem integrá-los” (Tassin, 1992, p.33). Também Silva (2011) aponta o comum como resultado de um intervalo, como um espaço vazio no qual damos forma ao “entre nós” e à reciprocidade, um espaço de escuta e de acolhimento de outras temporalidades, sem contudo estar isento das distinções e das distâncias. Para

ele, “comum é tudo aquilo que nos oferece os recursos de uma livre busca de uma identificação que não está dada, que não está constituída. Aquilo que o comum afirma é justamente esse espaço da liberdade, esse vazio que é a possibilidade da comunidade” (Silva, 2011, p.20).

O comum é menos aquilo que é “próprio” de um grupo ou de uma cultura e mais o lugar de exposição e aparecimento dos intervalos e das brechas que permitem uma ação conjunta através da linguagem, de modo a promover não apenas formas de “ser em comum” (que muitas vezes apagam ou incorporam diferenças, suprimindo singularidades), mas formas de “aparecer em comum”. Sob esse aspecto, o comum não é aquilo que já existe e que algum sujeito ou grupo vai partilhar com outros, mas é algo constituído a partir de relações situadas (espacial e historicamente configuradas), considerando contextos, experiências e interseções de gênero, raça, classe, sexualidade e diversos aspectos da vida sensível e material. Segundo Tassin (1992), o comum é uma elaboração que deriva do modo como certas práticas, vínculos e discursos produzem formas de vida e alimentam seus desdobramentos e reverberações. Para ele, o comum não emerge da identificação de um interesse coletivo e de suas formas de representação e inteligibilidade, mas emerge a partir de um trabalho de articulação, de criação de alianças e montagens entre diversas posições, afetos, argumentos, interesses. A partir dessa operação de criação de alianças emergem problemas públicos, conflitos ganham contornos e sinalizam outras possibilidades de enquadramento, soluções e redesenhos de temporalidades, espacialidades e corporeidades.

É importante salientar que os conflitos são importantes para a democracia, uma vez que não se reduzem a polarizações ou reafirmações de posições imutáveis, mas evidenciam as tensões entre lógicas, técnicas, ritmos, quadros de sentido, em uma constante redefinição das visibilidades e inteligibilidades que orientam nossas experiências. Não se trata, portanto, do embate entre diferentes ontologias, epistemologias ou mundos vividos, que buscam afirmar-se a partir da valorização de lógicas próprias e frequentemente fechadas a revisões (Quintana; Jaramillo; Caicedo, 2021). A ênfase na importância das alianças e articulações que configuram o comum nos revela a centralidade de uma construção colaborativa, contínua, parcial dos tempos e espaços da vida coletiva. Uma comunidade que se forma a partir da produção de oportunidades de troca, experimentação e transformação.

Formas de comunidade política não têm como objetivo fazer coincidir semelhantes e dessemelhantes, mas revelar que a partilha de um mundo comum é feita, ao mesmo tempo, da tentativa de estabelecer ligações entre universos fraturados sem apagar os dissensos que os afastam e diferenciam. Para Rancière (2004), as comunidades não se constituem em torno de um denominador comum, mas de um vazio, de um intervalo, de uma lacuna que se torna propícia para experimentações que possibilitam a coexistência. Tal intervalo é uma liminaridade, espaço de fluxos, trânsitos e passagens, por isso nunca pode ser preenchido ou eliminado. Pensar a constituição da comunidade a partir dos intervalos implica outra percepção do tempo, ou seja, uma desconti-

nuidade da maneira como as temporalidades individuais e coletivas são organizadas em torno de ideologias neoliberais que visam à otimização no trabalho, à maximização de lucros, à invulnerabilidade e à imunização dos trabalhadores.

Segundo Rancière (1995), operar a busca pelo comum a partir das temporalidades intervalares significa alterar as correpondências entre corpos, espaços e tempos, ou seja, desestabilizar uma partilha consensual do sensível que encerra os corpos de trabalhadores em fábricas, rouba-lhes o tempo da fabulação e impõe-lhes identidades associadas à restrição de seus gestos à repetição mecânica e a capacidades limitadas.

Comunidades sensíveis se formam em torno de sujeitos que, ao aparecerem politicamente, tornam-se audíveis e demandam a consideração de suas demandas (Dewey, 2008). Esse processo de aparecimento enfatiza como práticas emancipatórias se relacionam com processos de reconfiguração e deslocamento dos quadros de sentido que norteiam as avaliações morais e as condições de reconhecimento social (Rancière, 2018). Tais deslocamentos se produzem na abertura de intervalos e limiares, nos quais há suspensões ou dilatações de espaços e tempos, como se eles se abrissem para abrigar uma série heterogênea de outras experiências possíveis. Conforme indica Caballero (2016), a atuação política liminar consiste em fazer saltar ou explodir a continuidade e a linearidade do tempo controlado pelas governamentalidades opressoras. Para ela, a liminaridade atua como antiestrutura que põe em crise as hierarquias, criando situações intersticiais, nas quais surgem comunidades de dissenso, sustentadas por práticas de subversão e questionamento.

## Considerações finais

Buscamos evidenciar neste texto as interfaces possíveis entre vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais, entendendo que, em grande medida, vulnerabilidades são situacionalmente e relacionamente constituídas e alteradas a partir de partilhas dissensuais do que se torna visível e legível para nós. De maneira a entender essa relação, refletimos acerca de como a montagem de cenas anti-hierárquicas interfere em nossa apreensão dos sujeitos e em seus modos de aparecer e figurar no mundo.

O gesto de reorganizar, redefinir e alterar disposição de corporeidades, temporalidades e espacialidades é o que configura, para Rancière, uma infrapolítica, ou seja, uma multiplicidade de pequenos gestos e arranjos que não se resumem a produzir resistência, mas a indicar caminhos possíveis para a autonomia e a emancipação. Infrapolíticas de resistência restringem as ações dos sujeitos dentro do campo da experiência definido pela ordem consensual. Contudo, a prática de criação de cenas de aparecimento pode trazer a chance de um gesto emancipatório que abre um novo enquadramento, um novo comum partilhado, uma outra imaginação política.

Situações dialógicas estabelecidas nas cenas de dissenso podem auxiliar os atores organizacionais a compreender quais são as condições e possibilidade de tematização política de suas vulnerabilidades, das assimetrias de poder que atravessam suas relações e dos possíveis arranjos a serem criados para redefinir os dispositivos interacionais que os mantêm em contato e em interdependência.

Sob esse aspecto, as cenas nos permitem compreender com maior clareza a associação que Butler (2018) estabelece entre vul-

nerabilidades e agência emancipatória. Isso ocorre, porque é ao compor a cena de sua aparição política que cada ator tem a chance de desidentificar-se com relação aos nomes, lugares e ocupações que lhes foram atribuídas de maneira hierárquica. Ou seja, cada ator pode construir sua autonomia política, a combinar a racionalidade argumentativa e a racionalidade sensível de modo a tornar suas demandas inteligíveis através da explicitação do mundo no qual elas fazem sentido.

Quando consideramos o contexto organizacional e as formas de interação de trabalho que se estabelecem nesses espaços, é importante ter em mente que, por mais que a gestão de dados e informações passe pelas lógicas das plataformas, os sentidos e conhecimentos partilhados não são determinados unilateralmente pelas organizações (Silva, 2021). Há sempre a constante montagem e remontagem de cenas de conflito, nas quais se distribuem e atuam forças diversas.

A cena cria e é criada por uma comunidade interpretativa que existe sob o regime da pluralidade, ativando, desviando e reformulando os discursos existentes, propondo narrativas e demonstrações de como o comum é tecido de maneira plural e agonística. Tais demonstrações são estéticas, performáticas e dramáticas: elas são operações de invenção que permitem uma redescricao e uma recon-

figuração do mundo comum da experiência (Rancière, 2021). Ao misturar a dramaticidade da cena teatral com a racionalidade da cena argumentativa, a cena de dissenso contribui para uma interface possível entre a identificação de vulnerabilidades e a criação de quadros hierárquicos de experiência que determinam que certos sujeitos sejam considerados ou desconsiderados como interlocutores nas comunidades que se articulam em contextos organizacionais. Vulnerabilidades que aparecem e ganham corpo(s) em cenas de dissenso acionam presenças e materialidades que questionam as hierarquias que condicionam a experiência sensorial: a *mise en scène* das vulnerabilidades traz dramaturgias moventes que, por sua vez, deslocam dissensualmente a partilha desigual do que pode estar visível, legível e pensável.

## Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

## Contribuição

Todos os autores participaram da conceptualização, da escrita, das análises e da edição deste texto.

## Referências bibliográficas

- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010. p. 61-76.
- BRAGA, José Luiz. Dispositivos interacionais: lugar para dialogar e tensionar conhecimentos, **Dispositiva**, v.1, n.1, 2012, p.29-38.
- BRAGA, José Luiz. Interagindo com Foucault. Os arranjos disposicionais e a Comunicação. **Questões Transversais – Revista de Epistemologia da Comunicação**, v. 6, n. 12, p. 81-91, jul-dez 2018.

BRAGA, José Luiz. **Uma conversa sobre dispositivos**. Belo Horizonte (MG): PPGCOM/UFMG, 2020.

BRETAS, Paula F. F.; CARRIERI, A. P. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência. *ESPACIOS (CARACAS)*, v. 38, p. 6, 2017.

BUTLER, Judith. **Quadros de Guerra. Quando a vida é passível de luto?** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

BUTLER, Judith. **Corpos em Aliança e a política das ruas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CABALLERO, Ileana Diéguez. Liminaridades: práticas de emergência e memória. **O Percevejo**, Rio de Janeiro v. 8, n. 2, p. 50-59, 2016.

CHANDRA, Kavanagh. Justifying an Adequate Response to the Vulnerable Other. **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**. v. 7, n. 7, p. 57-70, 2016.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de L. **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: UFMG, 2015, p. 18-26.

DEJOURS, C. **Le choix**. Souffrir au travail n'est pas une fatalité. Paris: Bayard, 2015.

DERANTY, Jean-Philippe. Jacques Rancière's contribution to the ethics of recognition, **Political Theory**, v. 31, n. 1, 2003, p.136-156.

DEWEY, J. Em busca do público. In: FRANCO, A.; POGREBISCHI, T. **Democracia Cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 25-50.

FASSIN, Didier. **At the Heart of the State: the moral world of institutions**. Pluto Press, 2015.

FERRARESE, Estelle. Vulnerability: a concept with which to undo the world as it is? **Critical Horizons**, v.17, n.2, 2016, p.149-159.

FOUCAULT, Michel. Le jeu de Michel Foucault. Entrevista dada à revista *Ornicar*. **Dits et Écrits**, v. 3, [1977], 1994, p.194-228.

FOUCAULT, Michel. Poderes e estratégias. In: MOTTA, Manoel Barros da (org.). **Ditos e escritos IV: estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, [1977] 2003, p. 241-252.

HONNETH, Axel. La reconnaissance comme idéologie. In: **La société du mépris: vers une nouvelle théorie critique**. Paris: La Découverte, 2006, pp.245-274.

LIMA, Fábila. Teorias da comunicação, transferência do conhecimento e implicações na subserviência dos sujeitos nas organizações, **Organicom**, v.15, n.28, 2018.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, A.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). **Comuni-**

**cação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas.** Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2015, p.185-193.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R.L.M.; MARTINO, L. M. S. Um outro olhar sobre a comunicação pública: a constituição discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações. **Dispositiva** – Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, v. 6, p. 76-92, 2017.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R.L.M. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Dispositiva**, PUC Minas, v. 2, p. 2-20, 2014.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R.L.M. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. **Comunicação pública**, p. 1-20, 2018.

MBEMBE, Achille. **Necropolítica.** São Paulo, n-1 edições, 2018.

MBEMBE, Achille. **Brutalismo.** São Paulo: N-1, 2021.

MEAD, George Herbert. A Brincadeira, o Jogo e o Outro Generalizado. **Pesquisas e Práticas Psicossociais** 5(1), São João del-Rei, janeiro/julho 2010, p.131-136.

QUÉRÉ, Louis. **Le public comme forme et comme modalité d'expérience**, CURAPP, Le sens du public. Paris: PUF, 2003, p.113-133.

QUÉRÉ Louis. Les “dispositifs de confiance” dans l’espace public, **Réseaux**, v. 132, n. 23, p. 185-217, 2005.

QUÉRÉ Louis, et A. Ogien (dir.). **Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements**, Paris, Economica, Coll. Etudes sociologiques, 2006.

QUÉRÉ Louis. La structure cognitive et normative de la confiance, **Réseaux**, v. 132, n. 23, p. 185-217, 2005.

QUINTANA, Laura; JARAMILLO, Pablo; CAICEDO, Althena. What’s up with methodology? Faults, experimentations, and affective displacements in the reinventions of the common, **Cultural Studies**, v.1, 2021, p.1-23.

RANCIÈRE, Jacques. **La Méésentente: politique et philosophie.** Paris: Galilée, 1995.

RANCIÈRE, J.; PANAGIA, Davide. Dissenting Words: A Conversation with Jacques Ranciere, **Diacritics**, v. 30, n. 2, p. 113-126, 2000.

RANCIÈRE, Jacques. **Aux bords du politique.** Paris: Gallimard, 2004.

RANCIÈRE, Jacques. **A partilha do sensível: Estética e política.** São Paulo: Editora 34, 2009a.

RANCIERE, Jacques. Les territoires de la “pensée partagée”. Entretien a Jacques Lévy, Juliette Rennes et David Zerbib. In: \_\_\_\_\_. **Et tant pis pour les gens fatiguées.** Paris: Éditions Amsterdam, 2009b, p.572-586.

RANCIÈRE, J. The ethical turn of aesthetics and politics. In: **Dissensus**: on politics and aesthetics. Edição e tradução de Steven Corcoran. Londres: Continuum, 2010, pp.184-202.

RANCIÈRE, J. The thinking of dissensus: politics and aesthetics. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. **Reading Rancière**. London: Continuum International Publishing Group, 2011, p.1-17.

RANCIÈRE, Jacques. **O Espectador Emancipado**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

RANCIÈRE, Jacques. **The method of equality**. Interviews with Laurent Jeanpierre and Dork Zabunyan. Cambridge: Polity Press, 2016.

RANCIÈRE, Jacques. **Le temps modernes**. Paris: La Fabrique, 2018.

RANCIÈRE, Jacques. La pensée des bords (entretien avec Fabienne Brugère), **Critique**, n.881, 2020, p.828-840.

RANCIÈRE, Jacques. **O método da cena**. Belo Horizonte: Quixote+Do, 2021.

SILVA, Rodrigo. Apresentação (elegia do comum). In: SILVA, Rodrigo; NAZARÉ, Leonor (org). **A república por vir**. Arte, Política e Pensamento para o século XXI. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011, p.11-37.

SILVA, D. R. Públicos, plataformas e algoritmos: tensões e vulnerabilidades na sociedade contemporânea. In: Carolina Terra; Bianca Marder Dreyer. João Francisco Raposo. (Org.). **Comunicação organizacional**: práticas, desafios e perspectivas digitais. 1ed.São Paulo: Summus Editorial, 2021, v. 1, p. 93-106.

TASSIN, Etienne. Espace commun ou espace public? L'antagonisme de la communauté et de la publicité, **Hermès**, 10, 1992, p.23-37.

Data do recebimento: 20/10/2023

Data do aceite: 09/02/2024

Dados dos autores:

### Ângela Cristina Salgueiro Marques

Professora Associada do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Comunicação Social pela UFMG (2007) e mestre em Comunicação Social pela mesma instituição. Realizou pós-doutorado em Comunicação e em Ciências Sociais na cidade de Grenoble (França), onde atuou junto a dois grupos de pesquisa: o Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication (Institut de Communication et Medias - Université Stendhal) e o Groupe de Recherche en Sciences Sociales sur l'Amérique Latine (MSH-Alpes, Université Pierre Mendès France).

### Rennan Lanna Martins Mafra

Doutor (2011) e mestre (2005) em Comunicação, na área de concentração Comunicação e Sociabilidade Contemporânea, e graduado em Comunicação Social (2001), habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Realizou estágio pós-doutoral (2021) no Programa de Pós-Graduação em História (PPGHIS) da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Professor Associado III, lotado no Departamento de Comunicação Social (DCM) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e credenciado como docente colaborador no Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).