

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LEONARDO LEMOS DA SILVEIRA SANTOS

O TREM NÃO PODE PARAR: PERFORMANDO UMA OFICINA DE LOCOMOTIVAS.

SÃO PAULO
2014

LEONARDO LEMOS DA SILVEIRA SANTOS

O TREM NÃO PODE PARAR: PERFORMANDO UMA OFICINA DE LOCOMOTIVAS.

Tese de Doutorado Apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Rafael Alcadipani.

SÃO PAULO
2014

Santos, Leonardo Lemos da Silveira.

O trem não pode parar: performando uma oficina de locomotivas / Leonardo Lemos da Silveira Santos. - 2014.

296 f.

Orientador: Rafael Alcadipani

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Locomotivas. 2. Oficinas mecânicas. 3. Desenvolvimento organizacional - Aspectos sociais. 4. Etnologia. I. Alcadipani, Rafael. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.8

LEONARDO LEMOS DA SILVEIRA SANTOS

O TREM NÃO PODE PARAR: PERFORMANDO UMA OFICINA DE LOCOMOTIVAS.

Tese de Doutorado Apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento: Estudos Organizacionais

Data de Aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rafael Alcadipani (Orientador)
FGV-EAESP

Prof^a Dr.^a Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Prof^a Dr.^a Maria Tereza Flores-Pereira
EA-UFRGS

Prof. Dr. César Tureta
CCJE-UFES

Prof. Dr. Amon Narciso Barros
FGV-EAESP

DEDICATÓRIA

À Ydia, minha querida esposa, que os anjos colocaram no meu caminho.

À Anne, minha eterna pequena.

Ao João, meu pequeno.

Ao meu Pai e à minha Mãe: Seu João e Dona Stael. Por tudo o que fizeram por mim!

Eu amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Esse é o espaço reservado para reconhecer que o desenvolvimento de uma tese de Doutorado não é um empreendimento solitário. Muitas pessoas, de diferentes maneiras, foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Alguns colaboraram para diminuir o sofrimento, outros ajudaram tentando me fazer esquecer-lo. Muitos daqueles que ficaram do meu lado e sofreram junto comigo sequer sabiam e ainda não têm a menor idéia do que eu trato na Tese. Alguns sequer sabem o que é uma Tese, doutorado, então? Isso os torna ainda mais importantes para mim. São amigos de verdade!

Sempre que alguém procura dar nomes aos companheiros de caminhada, acaba correndo o risco de deixar alguém de fora e cometer uma injustiça. Desde já peço desculpas àqueles de quem certamente me esqueci. Todos que me conhecem bem sabem que isso é mais ou menos normal comigo – *eu sempre esqueço de algo*. Entretanto, mais importante do que minhas palavras aqui, certamente é o sentimento que vocês têm de terem me ajudado.

Se, esquecer de alguém poderia ser uma injustiça, deixar de lembrar de alguns seria ainda pior. Sendo assim, gostaria de agradecer especialmente...

A Prof. Rafael Alcadiapani (ou simplesmente Rafael, como me acostumei a chamá-lo) por ter me acolhido na EAESP/FGV, por ter acreditado que eu poderia fazer um bom trabalho, por ter aceitado o desafio de me orientar. Obrigado não só por sua orientação, por ter compartilhado comigo parte de sua visão do mundo e das organizações – que aprendi a ver de forma diferente, mas também por sua generosidade, paciência, humanidade, compreensão e alteridade nos momentos mais difíceis pelos quais passei ao longo desse processo. Caríssimo, você terá sempre a minha gratidão e admiração. Obrigado e desculpa.

Aos meus pais, João e Stael, por tudo. Eu estaria realizado se conseguisse fazer pelos meus filhos a metade do que vocês fizeram por mim.

À Dona Ana e ao Padre Libério, que à sua maneira certamente foram fundamentais para a realização desse trabalho. Tudo é vontade de Deus, Ele sabe o que faz, vamos rezar e ter fé!

À Vivinha, Anna Flávia e Fernando pela torcida.

Aos meus irmãos – Lenílson, Alexandre e João Paulo – pelo apoio moral.

À Pitty e à Kika as minhas únicas companheiras de madrugadas inteiras dedicadas à tese.

Aos grandes amigos – verdadeiros irmãos: Jorge Sundermann, Claudemir, Ricardinho e André. Os tantos momentos que passamos juntos “no limite” e depois dele em Arcos certamente estão entre os melhores da minha vida. Vocês são pessoas admiráveis (se isso não for coisa de boiola!). Espero que estejam sempre por perto.

Aos meus camaradas César e Alexandre, por terem me incentivado a chegar até a EAESP/FGV, por terem me apresentado à Escola, pelas conversas, pelos trabalhos que escrevemos juntos, por terem me acolhido na casa de vocês em São Paulo e amenizado o sofrimento desse “mineirinho” na cidade Grande. É muito bom tê-los como amigos.

Às Professoras Maria José Tonelli e Maria Tereza Flores Pereira pelas sugestões e críticas ao meu projeto de qualificação e por terem aceitado dedicar um tempo precioso de suas vidas para a tarefa de ler a tese e participar da banca de defesa.

Aos Professores César Tureta e Amon Narciso Barros por terem aceitado dedicar um tempo precioso de suas vidas para a tarefa de ler a tese e participar da banca de defesa.

Aos colegas do CDAE, Paulo, Rebeca e Cris com quem tive a felicidade de conviver.

Ao GV/Pesquisa e à CAPES pela concessão da bolsa de estudos sem a qual não teria condições de realizar esse sonho.

À PUC Minas, onde me fiz professor, pelo incentivo.

À UFJF, minha nova casa, em especial aos colegas de Governador Valadares, Nádia, Henrique, Leandro, Alcielis, Diego, Sol e Débora, pela recepção e apoio na reta final do trabalho.

Ao amigo já de muito tempo Marcelo Rezende Pinto com quem tenho tido a oportunidade de conviver e de aprender. Engraçado como a vida conecta as pessoas, de colegas de mestrado, a companheiros em diferentes aspectos da vida. Aliás, viva a vida hein!

Ao amigo Eduardo Coutinho que apesar da distância e da consequente pouca convivência, permanece entre as pessoas que mais admiro. Agora sei o que é fazer uma tese “com mulher e dois filhos pequenos”.

Ao Professor Juvêncio Braga de Lima, com quem infelizmente não tive a oportunidade de conviver tanto quanto gostaria, mas que continua sendo para mim uma referência do que é ser professor.

Ao amigo Fabiano com quem me reencontrei inesperadamente por conta da tese. Obrigado pelo empenho na luta pelo acesso. Sem você, essa tese não teria saído.

Aos gestores da “oficina” (e seus controladores), em especial ao gerente do processo locomotiva, que abriu as portas da organização para mim. Sei que não foi fácil, por isso serei eternamente grato.

Aos funcionários da “oficina”, em especial aos mecânicos/eletricistas com os quais convivi ao longo de quase 6 meses. Essa tese, de alguma maneira, é um tributo a vocês. Espero que o meu trabalho esteja à altura.

A la ciudad de Salamanca que enhechiza a voluntad de volver a ella todos los que de la apacibilidad de su vivienda han gustado. Lá vivi alguns dos melhores momentos da minha vida. De lá voltei uma pessoa diferente...

De maneira especial gostaria de agradecer

Aos meus pequenos Anne e João, que amo tanto, que nasceram durante essa minha aventura e ainda não têm idade para compreender as muitas ausências do pai. Queria que soubessem que me doía profundamente olhar para vocês brincando na sala com a mamãe e não poder deixar livros, artigos, computador de lado para brincar também. Por isso prometo que estarei sempre do lado de vocês a partir de agora. Espero que um dia vocês possam ter orgulho de mim.

À Ydia, minha esposa amada. O que dizer para você? Não tenho palavras que possam expressar toda a minha gratidão – sem você eu nada seria! Segurar a onda não foi fácil e sei que você talvez tenha sofrido mais do que eu. Mas estamos aqui, chegamos, juntos! Sobrevivemos: de um jeito ou de outro Depois de tanto tempo... Agora sim, é hora de recomeçar! Espero um dia poder retribuir tudo o que você tem feito por mim. Te amo, muito!

*Um trem-de-ferro é uma coisa mecânica,
mas atravessa a noite, a madrugada, o dia,
atravessou minha vida,
virou só sentimento.*

(Adélia Prado, filha de ferroviário, poeta e escritora mineira,).

RESUMO

De maneira geral, a ideia central da presente tese é compreender como as organizações se organizam, ou seja, acontecem, constituem-se como tal, em tempo real. Para isso, do ponto de vista empírico tomei como referência o dia-a-dia de uma oficina ferroviária, especificamente a área responsável pelo reparo leve de locomotivas. Do ponto de vista ontológico, epistemológico e teórico optei por adotar como referência básica a proposta de Theodore Schatzki. Schatzki propõe uma *ontologia das práticas sociais* em que o *site do social* (ou, o contexto no qual a coexistência humana se desenrola) é composto por uma *malha* não só de nexos de práticas (fazeres e dizeres corporais humanos), mas também de arranjos materiais (objetos, artefatos, corpos). Nessa perspectiva, as organizações em geral poderiam ser entendidas como configurações de malhas de práticas#arranjos materiais. Assim, de forma mais específica procurei analisar – principalmente através do cotidiano dos mecânicos/eletricistas – os *fazeres e dizeres corporais* e os *arranjos materiais* envolvidos na *prática de reparo e manutenção de locomotivas* e que conformavam a *oficina*. O trabalho de campo, de caráter etnográfico, baseou-se em 6 meses de observação do dia-a-dia da oficina. Além da observação, construí dados através do registro de imagens (fotografias), da consulta a documentos e de entrevistas. A partir daí pude mostrar que a “*oficina*” (em particular, ou uma organização, em geral), como um fenômeno social, poderia ser tratada como uma malha práticas#arranjos materiais. Apontei que as diferentes atividades (*fazeres e dizeres*) de programação da manutenção, de alocação de mão de obra, de identificação de defeitos, de inspeção, regulação e troca de peças e componentes etc, executadas pelos programadores do PCM, pelos líderes de turma e supervisores, pelos especialistas do GAF, pelos mecânicos/eletricistas em meio a, e através de diferentes *arranjos (elementos) materiais* como o “escritório”, a “mesa”, os galpões, as valas, a sala de reunião, o sistema de gestão da manutenção, as “notas”, as planilhas do GAF, as ART’s e PT’s, a locomotiva, as peças e componentes, as ferramentas, para garantir a disponibilidade e a confiabilidade das locomotivas, bem como a segurança dos funcionários, é que dão “vida” (animam) e “materializam” a “*oficina*”. A partir do que pude observar no campo, recorri também à noção de ciborgue e *cyborganization* para descrever e aprofundar como elementos humanos (mecânicos/eletricistas) e não humanos (locomotivas, peças, componentes) intra-agiam. Transitei ainda pelo campo do *embodiment* tendo em vista que passei a me dar conta de que as intra-ações com as máquinas eram frequentemente experimentadas pelos mecânicos/eletricistas como *corporais* envolvendo posturas, movimentos e vivências. Nesse caso as capacidades perceptivas-sensoriais emergiram como elementos decisivos para que os mecânicos/eletricistas conseguissem realizar o seu trabalho. Argumento portanto que, no caso que estudei, o corpo-(mecânico/eletricista) é também sujeito, tem também papel ativo na vida organizacional, é capaz de produzir (e não só reproduzir) práticas.

Palavras-chave: Práticas Sociais; Arranjos Materiais; Embodiment; Etnografia; Reparo e Manutenção.

ABSTRACT

This thesis aims to analyse how organizations happens, constitute themselves as such in real time. Empirically, this was done based on intensive fieldwork carried out in the area responsible for repairing locomotives in one of the largest railway workshop in Brazil. From the ontological, epistemological and theoretical perspective I adopted Theodore Schatzki's version of social practices as the basic reference. Schatzki proposes an ontology of social practices – called site ontology - to which the social site (or the context in which human coexistence unfolds) is composed of nexuses of practices (bodily doings and sayings) and material arrangements (objects, artifacts, bodies). In this approach, organizations could be understood as meshes configurations of practices and material arrangements. More specifically, I tried to analyze - mainly from the mechanics/electricians perspective - the bodily doings and sayings and materials arrangements involved in performing locomotives repair and maintenance activities that *gives life* to the workshop. The fieldwork, conducted through ethnographic methods, was based on 6 months of direct observation of the workshop day-to-day. Besides observation, data was gathered by images (photographs), documents and interviews. Following the actors and their practices I could show that the "workshop" (in particular and any organization, in general), as a particular social phenomenon, could be treated as a mesh of practices and materials arrangements. I pointed out that the different activities (doings and sayings) of maintenance scheduling, allocation of manpower, identification of machines problems, inspection, adjustment and replacement of parts and components, performed by the maintenance programmers, the leaders and supervisors of teamworks, by the fails analysts, mechanical/electricians, within, and through different material arrangements (and elements) as the "office", "the table", the sheds, the ditches, the meeting room, the maintenance management system, the failures analysts worksheets, the Risk Analysis and Permissions of Work, locomotives, their parts and components, tools, to ensure the *availability* and *reliability* of locomotives, as well as the *safety* of employees, are what actually give "life" (animate) and "materialize" "the workshop". From what was observed in the field, I also used the notion of cyborg and cyborganization to describe and discuss how humans (mechanics/electricians) and nonhuman (locomotives, parts, components) not simply inter-act, but intra-acted. I revisited the concept of embodiment given that I realized in the fieldwork that the intra-actions with the machines were often lived by mechanics/electricians as involving bodily postures, movements and experience. In this case the sensory-perceptual abilities emerged as a decisive element to mechanics/electricians carry out their work activities. I also argue that the (mechanics/electricians)-body is also subject, has an active role in organizational life, is capable of produce (not just reproduce) practices.

Keywords: Social Practices; Material Arrangements; Embodiment; Ethnography; Repair and Maintenance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Negociando o acesso com a especialista de RH da <i>Logist</i>	89
Quadro 2 - Negociando o acesso com o gerente de manutenção de locomotivas	96
Quadro 3 – Turnos de trabalho das turmas de execução da “oficina”	123
Quadro 4 – Caracterização das entrevistas realizadas	129
Quadro 5 – Principais indicadores de desempenho da “oficina’	169

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Da corporação à "Oficina"	16
Esquema 2 – Incorporação da inteligibilidade prática.....	42
Esquema 3 – A primeira configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso	83
Esquema 4 – A segunda configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso	84
Esquema 5 – A terceira configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso	85
Esquema 6 – A quarta configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso	89
Esquema 7 – A quinta configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso	91
Esquema 8 – Uma estrutura organizacional simplificada da “Oficina”	99
Esquema 9 – Sistemática de coleta e análise de dados.....	134
Esquema 10 – Uma estrutura organizacional simplificada da “oficina”	140
Esquema 11 – Arranjo físico simplificado da “oficina”	147

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Mecânico trabalhando sentado – com o uniforme sujo - em banco improvisado com peças da locomotiva.....	114
Fotografia 2 – Minha camisa “suja” – depois de um dia de trabalho.....	116
Fotografia 3 – Líder de turma conversando com mecânicos terceirizados na área de manobra.	118
Fotografia 4 – Funcionário do “escritório” (PCM) conversando com mecânico no galpão da “oficina”.....	118
Fotografia 5 – Meu uniforme depois do último dia de campo.	120
Fotografia 6 – Meus instrumentos de trabalho – bloco de notas e caneta que cabiam no bolso da camisa.	125
Fotografia 7 – Vista da mesa falsa no galpão 1 a partir da área de manobra.	137
Fotografia 8 – O <i>João</i> no <i>PCM</i> (almoxarifado) e a empilhadeira.	148
Fotografia 9 – Área de manobra de locomotivas da “oficina”	151
Fotografia 10 – Galpão 2 – vista geral, as suas duas valas e vista interna	153
Fotografia 11 – Plataformas 1 a 5 - vista dos fundos do Galpão 1	155
Fotografia 12 – Entrada principal do Galpão 1	155
Fotografia 13 – A “mesa falsa”	157
Fotografia 14 – Discussão – no <i>PCM do João</i> - entre líder de turma, eletricitista e <i>PCM materiais</i> sobre a possibilidade de aplicação de um componente	160
Fotografia 15 – A portaria principal da “Oficina”	162
Fotografia 16 – Funcionários da “Oficina” (e eu) em cima da hora esperando o trem passar.....	163
Fotografia 17 – Cinto de segurança pendurado na plataforma enquanto um eletricitista inspecionava o ventilador	167
Fotografia 18 – Imagem de Jesus Cristo pintada na parede do Galpão 2.....	178
Fotografia 19 – Faixa localizada na entrada principal de oficina, no galpão 1.	181
Fotografia 20 – ART’s e PT’s no local de trabalho – na locomotiva.....	185
Fotografia 21 – Entrada principal da “oficina” – Galpão 1.....	188
Fotografia 22 – Caixas de ferramentas na plataforma entre as valas no Galpão 2.....	191
Fotografia 23 – Interior da caixa de ferramentas – ferramentaria e <i>PCM móveis</i>	192
Fotografia 24 – Armário para armazenagem de conexões, parafusos, porcas etc usados	193
Fotografia 25 – Almoxarifado – <i>PCM do João</i> : armazenagem de peças e componentes	194

Fotografia 26 – Motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.....	196
Fotografia 27 – Motor diesel e um conjunto de força (biela e pistão) a ser substituído.....	197
Fotografia 28 – Conjunto balancins-ponte de válvula-bico injetor – embalados no PCM e na locomotiva	201
Fotografia 29 – Motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.....	207
Fotografia 30 – Mais uma vista do motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.....	210
Fotografia 31 – O corpo dos mecânicos intra-agindo com as máquinas.....	223
Fotografia 32 – Os corpos intra-agindo com as máquinas na colocação de um ventilador de freio dinâmico.....	228
Fotografia 33 – Aferindo a pressão de óleo e de ar.....	234
Fotografia 34 – Sentindo a máquina para ajustar o conjunto balancins-ponte de válvula-injetores.	236

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Vista de cima da área ocupada pela “Oficina”	19
Imagem 2 – Vista de cima das instalações físicas da “Oficina”	102
Imagem 3 – Esquema de uma locomotiva diesel-elétrica	142

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2	POR QUE A “OFICINA”	13
1.3	ESTRUTURA DA TESE	19
2	A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE SCHATZKI	22
2.1	POR UMA ONTOLOGIA DAS PRÁTICAS SOCIAIS – “ONDE” ENCONTRAR O SOCIAL	22
2.2	O QUE SÃO AS PRÁTICAS?	31
2.2.1	<i>Como as práticas se organizam</i>	<i>34</i>
2.2.2	<i>Como as práticas são incorporadas</i>	<i>39</i>
2.3	O QUE SÃO OS ARRANJOS MATERIAIS?	53
2.4	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	63
3	METODOLOGIA.....	69
3.1	DA ETNOGRAFIA À PRAXIOGRAFIA	70
3.2	NEGOCIANDO O ACESSO: <i>PRIMEIROS PASSOS</i>	81
3.3	CONFIGURANDO O CAMPO: APRESENTANDO A “OFICINA”, CONFORMANDO A “OFICINA”.	97
3.4	A OBSERVAÇÃO: NÃO PARTICIPANTE?.....	104
3.4.1	<i>Operacionalizando a observação</i>	<i>122</i>
3.5	ENTREVISTAS, FOTOGRAFIAS E DOCUMENTOS	127
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	133
4	PERFORMANDO A “OFICINA”: O TREM NÃO PODE PARAR	137
4.1	BENVINDO A “OFICINA”	139
4.1.1	<i>A estrutura organizacional.....</i>	<i>139</i>
4.1.2	<i>A estrutura física</i>	<i>146</i>
4.2	PASSANDO UM DIA NA “OFICINA”: TECENDO A SUA MALHA <i>PRÁTICAS#ARRANJOS MATERIAIS</i>	162
4.2.1	<i>A DSS: reunindo a Programação, a Execução, o GAF e SESMT.....</i>	<i>165</i>
4.2.2	<i>Deixando a DSS e chegando até o Galpão 1.....</i>	<i>183</i>
4.2.3	<i>Encontrando as locomotivas: indo até as valas</i>	<i>206</i>
4.2.4	<i>Intra-agindo com as locomotivas: “pondo as mãos nas máquinas”</i>	<i>221</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	239
5.1	REVISITANDO A QUESTÃO E OS OBJETIVOS DA PESQUISA	239
5.2	PERFORMANDO OS ESPAÇOS DA “OFICINA”	242
5.3	FAZENDO A “OFICINA” ACONTECER: A DSS E A “MESA”	248
5.4	ENTRELAÇANDO CORPOS E OBJETOS	255
5.5	ALGUMAS BREVES NOTAS SOBRE MINHA PRÁTICA DE PESQUISA: SCHATZKI VAI A CAMPO	261
5.6	LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	265
5.7	PARA TERMINAR... ..	269
6	REFERÊNCIAS	271

1 INTRODUÇÃO

A (re)descoberta da prática nos Estudos Organizacionais (EO) é um movimento que acontece em um contexto marcado, principalmente, por uma “reviravolta ontológica” que começou a ganhar corpo no final da década de 70, principalmente a partir do trabalho de Karl E. Weick (Weick, 1979). Weick (1979) já apontava, naquela época, que a *organização* tratada como um *nome* era um mito. Se olharmos para dentro dela (por trás de suas paredes) vamos encontrar uma série de eventos acontecendo. A sequência, os caminhos e o tempo em que esses eventos acontecem é o que erroneamente transformamos de movimento em substância quando falamos sobre *a organização* (p.88). Sendo assim, nosso esforço de análise deveria se voltar para o processo de organização (*organizing*), ou seja, para as formas (rotinas, comportamentos, ações, hábitos) em que as pessoas interagem para organizar¹.

Foi a partir desse chamado que começou a se delinear mais fortemente nos EO uma visão processual das organizações, fundamentada não mais em uma ontologia do ser (*being*) mas do *tornar-se*, do *vir a ser* (*becoming ontology*) (Chia, 1995). Nessa perspectiva, as organizações não são tratadas como *coisas* (como substantivo: a organização) tidas como certas, como entidades fixas, homogêneas e estáveis, e sim como processos (como verbo: *organizing*) emergentes, heterogêneos, sempre em fluxo e transformação (Czarniawska, 2004, 2009; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005; Bakken e Herner, 2006; Weick, 1979; Chia, 1995; Cooper e Law, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005).

Segundo essa abordagem processual que se alinha com as teorias da prática abordadas aqui, é preciso abandonar a visão de um mundo social feito de *coisas* onde os *processos* representam apenas mudanças nessas *coisas*, e adotar a visão de um *mundo de processos* no qual as coisas (uma “oficina”, por exemplo) são *reificações* desses processos e não existem antes (ou fora) deles (Chia, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005). Nessa perspectiva, *movimento e mudança* precisam ser construídos não como elementos secundários, mas como aspectos fundamentais da vida organizacional, de maneira geral, e do *organizing*, de maneira particular (Chia, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005).

¹ À sua maneira Weick (1979) chamou a atenção – e ajudou a fortalecer uma visão crítica nos EO - sobre um duplo movimento dominante na época de reificação e naturalização das organizações. Reificação entendida como um processo pelo qual uma formação social é abstraída do contexto instável, complexo e heterogêneo da sua origem e tratada como uma entidade concreta, homogênea e relativamente estável. Naturalização, vista como uma ilusão de que as organizações são *objetos naturais* e não um fenômeno produzido em circunstâncias históricas e relações de poder específicas (Cooren; Brummans e Charrieras, 2008).

Nesse contexto, as organizações são vistas não como um *dado*, como um ponto de partida (coerente, singular, estável), e sim como o resultado (a realização) de um esforço constante (cotidiano) de (re)ordenamento. Como algo que precisa ser entendido e explicado por meio do foco em suas práticas, que precisa ser explorado, descrito e compreendido empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos dentro² de um *processo de organização* que nunca termina (Munro, 2001; Czarniawska, 2004, Jone, McLean e Quattrone, 2004). Sendo assim, o foco da análise se desloca então para as ações, as interações e as relações locais, para a miríade de micropráticas que constroem/estabelecem como efeitos/resultados os indivíduos, as organizações e a sociedade (Chia, 1995).

Para lidar com essa ontologia processual vem ficando cada vez mais clara, do ponto de vista epistemológico e metodológico, a necessidade de se retornar à análise do cotidiano organizacional, de voltar o foco para aquilo que é concretamente feito (dito, pensado, sentido etc) em *tempo real* na medida em que as organizações acontecem (Schatzki, 2006; Czarniawska, 2004), no desenrolar das atividades que conformam as organizações (Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow, 2009; Chia e Mackay, 2007; Whittington, 2006). É nesse sentido que diversos autores têm se esforçado na tentativa de (re)descobrir e de (re)aplicar o conceito de prática (advindo da sociologia, da antropologia e da filosofia) para compreender diferentes elementos do dia-a-dia das organizações: elementos tais como estratégia (Whittington, 1996, 2006 Jarzabkowski, 2005; Johnson et. al.; 2007; Golsorkhi et. al., 2010), tecnologia (Dougherty 1992, 2004; Orlikowski, 2000; 2007), aprendizagem (Gherardi, 2000; Orlikowski, 2002; Nicolini, Gherardi e Yanow, 2003), marketing (Hirschman, Scott e Wells, 1998; Warde, 2005), contabilidade (Ahrens e Chapman, 2007), institucionalização (Lounsbury; Crumley, 2007; Westphal; Zajac, 2001; Seo; Creed 2002).

Esse movimento de retomada da prática nos estudos organizacionais tem, entretanto, imposto desafios aos pesquisadores interessados em desenvolver os seus trabalhos em torno dessa abordagem. Na medida em que se intensificam os esforços de colocar novamente o *trabalho* como foco da análise organizacional (Orr, 1996; Barley e Kunda, 2001; Contu e

² Usei o termo “dentro” para reforçar a ideia de que é preciso “mergulhar” nos processos organizacionais. Algumas abordagens processuais, “mais fracas”, adotam como unidade de análise (e acabam reificando) “macro processos”. Como apontam Van de Ven e Poole (2005), muitas são pesquisas ainda baseadas em modelos “fracos” de processo nos quais, elementos dinâmicos como cognição, cultura, poder e aprendizagem, por exemplo, são reconhecidos e trazidos à tona, mas reduzidos a *ações de coisas* – o *processo decisório* se torna algo mais ou menos racional, mais ou menos burocrático, mais ou menos político, a *cultura* é que pode ser mais ou menos orientada para a aprendizagem, mais ou menos empreendedora etc); ou a estados estáticos o bastante para que possam ser comparados (antes e depois da fusão, da privatização etc, fase 1, 2 ou 3, período A, B ou C).

Willmott, 2006), de se reaproximar do *trabalho concreto* nas organizações (Geiger, 2009; Sandberg e Dall’Alba, 2009; Simpson, 2009), mais evidente é a necessidade de se rever os pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que orientam as pesquisas sob a perspectiva das práticas (Miettinen; Samra-Fredericks e Yanow 2009).

Tal como aponta Geiger (2009), embarcar nessa “virada” exige mais do que olhar para a prática como sendo simplesmente aquilo que os atores fazem. Concentrar-se apenas nisso nos leva a uma visão míope, *ingênua e simplificada da questão*. As práticas em geral, e o *organizing*, em particular, são mais do que apenas os *fazer e dizer* visíveis dos atores *per se* (Schatzki, 2002, 2005, 2006; Gherardi, 2009b; Nicolini, 2009). Não se trata, portanto, de simplesmente tentar *olhar mais de perto* para as organizações. O simples fato de as observações terem um foco micro não faz delas, automaticamente, observações “mais verdadeiras e confiáveis” da realidade (Geiger, 2009). Frequentemente, encontramos trabalhos em que o conceito de *prática* adotado não fica claro podendo significar uma infinidade de coisas incluindo eventos, episódios, rotinas, regras ou até, simplesmente, estar mais perto da realidade (Carter; Clegg e Kornberger, 2008, p.90). Ainda há, conforme apontam Hellmann e Rasche (2006), pouca discussão acerca do termo “prática” e das suas implicações para os estudos organizacionais (p.3). Compartilhando dessa preocupação é que emergem iniciativas como as de Schatzki (2002, 2005, 2006) e das edições especiais organizadas pelo *Organization Studies* (introduzida por Miettinen; Samra-Fredericks e Yanow 2009) e pelo *Management Learning* (introduzida por Gherardi, 2009).

Cabe destacar, todavia, que se alguém estiver buscando por um *vocabulário sistemático*, ou pela segurança de uma Grande Teoria, a teoria da prática de Schatzki e/ou ainda, os avanços praxeológicos de Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Foucault, Latour, De Certeau entre outros, talvez não seja o primeiro lugar em que deva procurar (Reckwitz, 2002a). O seu vocabulário (que ainda está em construção) tem apenas apontado caminhos para uma forma alternativa de se ver e de analisar os fenômenos sociais e que pode ser útil para os estudos organizacionais (Schatzki, Knorr-Cetina e Savigny, 2001; Schatzki, 2005, 2006; Antonacopoulou, 2008; Miettinen; Samra-Fredericks e Yanow, 2009; Gherardi, 2009; 2010; Corradi, Gherardi e Verzelloni, 2010).

Dada a diversidade de tradições teóricas que têm se ocupado da prática (Reckwitz, 2002a) é difícil falar de uma abordagem unificada, de uma teoria da prática. Há diferentes *teorias da prática*, com fronteiras não muito bem definidas, que se aproximam (convergem) em alguns pontos e se distanciam (divergem) em outros (Schatzki, Knorr-Cetina e Savigny,

2001). Entretanto, é possível encontrar alguns pontos em comum que nos remetem à uma reviravolta ontológica em direção às práticas nos estudos organizacionais. De maneira geral *as teorias da prática* assumem a prática como o lócus do social, ou seja, propõem uma ontologia social distinta que não privilegia indivíduos, (inter)ações, linguagem, sistemas de significado, instituições e/ou estruturas como fenômenos sociais básicos – a realidade, a *ordem social*, ou melhor, qualquer *processo de ordenação*, nesse caso, é concebida como algo que se desenrola nos, e a partir dos *campos de prática*³.

Nesse sentido, elas concordam que é no processo de realização das práticas *onde* as nossas identidades se constroem e os significados das coisas (objetos, máquinas, ferramentas, indicadores etc) se estabelecem, que a nossa inteligibilidade e/ou o entendimento do mundo é articulado, que tudo aquilo que as pessoas e os “objetos”⁴ fazem é feito como parte de uma prática, que os fenômenos sociais (como as organizações) podem ser entendidos via estruturas de, e relações entre práticas (Schatzki, 2002, 2005, 2006). A natureza contínua desta relação constitutiva indica que regularidades sociais (uma organização, por exemplo) estão sempre se fazendo em meio às práticas cotidianas, isto é, menos do que *tidas como certas/prontas e acabadas*, elas são realizações em curso, estão em processo (*ordering* e não ordem) sendo (re)produzidas e transformadas em cada nova ação (Gherardi, 2006; Czarniawska, 2004; Reckwitz, 2002a).

Isso nos remete a outro ponto comum a diferentes abordagens da prática (que nos interessa particularmente aqui): a natureza relacional da realidade (Cooper, 2005). Ou seja, os elementos envolvidos nos fenômenos organizacionais (corpos, pessoas, documentos, textos, ferramentas, objetos, elementos arquitetônicos etc) existem sempre em relação uns com os outros através de um processo de co-constituição, de co-produção mútua. Nada é completo (seja ele humano ou não humano) em si mesmo, tudo existe em um campo *dinâmico de relacionalidade* cujos componentes – individualmente - nunca são mais do que parciais e transitórios (Cooper, 2005). Parte e todo não podem ser separados, não são estruturas estáticas, um constitui ativamente o outro. Nesse sentido, estão já e sempre envolvidos e

³ O termo campo de práticas se refere ao conjunto total – a toda a rede - de práticas humanas interconectadas. Se, cada prática, quando tomada individualmente forma uma *ordem social local* – ou estabelecem uma coexistência humana localizada (um departamento, por exemplo, onde se “pratica” marketing), diversas práticas, quando tomadas em conjunto, constituem ordens sociais ampliadas (uma organização, por exemplo, onde se pratica marketing, finanças, produção etc). Todo o conjunto de práticas humanas constitui *o nosso mundo social* (Schatzki, 2002, 2005).

⁴ Aqui nesse projeto de tese os termos “objeto”, “coisas”, “elementos materiais” e “não-humano” são utilizados de maneira intercambiável e se referem a materialidade de maneira geral: podem ser, portanto, computador, mesa, telefone, rádio, locomotiva, vagão, trilho, motor, paisagem, rio, ponte, pedra, textos, documentos, transparências, corpos, organismos vivos (animais, plantas, vírus, bactéria) etc . . .

emaranhados um no outro. Assim, nesse campo de *relacionalidade* (Cooper, 2005), ou nos campos de práticas (como entendido aqui), as coisas não têm formas independentes, elas são mais como eventos ou acontecimentos (Cooper, 2005; Schatzki, 2002, 2006).

Essa noção de constituição mútua nos leva a mais um aspecto relevante das teorias da prática: a relação não dicotômica entre elementos *humanos* e *não humanos*. Ainda que tradicionalmente as práticas sejam tratadas como atividades humanas organizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados (*a way of doing*), a influência pós-humanista oriunda principalmente dos estudos de ciência e tecnologia (Callon, 1986; Latour, 2000, 2005; Knorr Cetina, 1997; Pickering, 1993; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007) tem levado à inclusão de elementos não humanos (artefatos, “coisas”, paisagens, animais, plantas, corpos, prédios, salas, textos) como atores também fundamentais para a realização das práticas (Schatzki, Knorr-Cetina e Savigny, 2001; Nicolini, 2009; Bjorkeng, Clegg e Pitsis, 2009; Lanzara, 2009; Svabo, 2009) e a produção da vida social.

Nessa perspectiva, qualquer entidade (seja ela humana ou não humana) não tem propriedades/atributos inerentes/essenciais *a priori*, mas adquirem forma, identidade, significado, função e capacidade através de sua interpenetração. Interpenetração que se dá no desenrolar das práticas (Barad, 2003; Pickering, 1993; Orlikowski, 2007; Schatzki, 2002, 2005, 2006). Material e social, portanto, não se confundem com a noção de substâncias pré-formadas. Tanto os elementos materiais (não humanos), como os sociais (humanos), são, isso sim, *performados*⁵ (se fazem reais, “ganham” um sentido) nas relações que estabelecem em meio as práticas (Pickering, 1995; Latour 2005).

Do ponto de vista do *ser humano*, por sua vez, as ontologias processuais e as teorias da prática têm também ajudado o campo dos estudos organizacionais a recuperar o papel ativo que o corpo tem no acontecer de qualquer organização. Não se pode ignorar que o dia-a-dia das organizações envolve performances de corpo, que o corpo humano seja um elemento-chave na vida das organizações (Sthyre, 2004). Segundo Merleau-Ponty (2005), não há

5 O verbo *performar* nos leva, aqui, à noção de performatividade (*performativity*). Embora relacionado com a noção de *performance*, a performatividade não é um sinônimo dela. Enquanto o termo *performance* normalmente se refere à execução de alguma atividade (tomar uma decisão, consertar um motor), a performatividade diz respeito à promulgação/realização/estabelecimento/ordenação (*enactment*) e está relacionado à constituição de uma realidade (Barad, 2003; Pickering, 1993; Orlikowski, 2007). Um discurso é considerado performativo quando contribuir para a constituição da realidade que ele descreve (Callon, 1998). O processo de pesquisa é dito performativo porque contribui – na medida em que caminha – para a constituição da realidade que investiga (Mol, 2002; Law, 2004; Law e Urry, 2004). Assim, dizer que as práticas são performativas significa apontar que é “dentro” delas que as entidades (humanas/sociais e não-humanas/materiais) que a constituem (“dão vida” a ela) vão também sendo simultaneamente constituídas (se estabilizam, recebem algum significado, assumem alguma identidade) (Barad, 2003; Pickering, 1993).

experiência humana que anteceda o corpo, todas as nossas experiências são já e sempre incorporadas. Sendo assim, não poderíamos pensar as organizações como algo anterior ou que transcenda os corpos humanos. Como aponta Parker (1998, 1999), as organizações devem ser entendidas como um conjunto mutante de relações entre dois tipos de órgãos que se fundem: partes do corpo humano e ferramentas de trabalho.

Se, ao longo do tempo, sob o domínio do cogito cartesiano (penso logo existo) desaprendemos a conviver com uma realidade corpórea, com a experiência dos sentidos, pois privilegiamos uma razão sem corpo, a noção de *embodiment* (de um corpo humano já e sempre entrelaçado ao mundo social, histórico, cultural, material, prático) pode nos ajudar a resgatar um saber corpóreo inseparável das, e fundamental para as nossas práticas cotidianas (Strati, 2007; Flores-Pereira, 2007, 2009, 2010; Hindmarsh e Pilnick, 2007).

De maneira geral, partindo de uma visão das organizações como processos, o objetivo da presente tese é compreender como as organizações se organizam, ou seja, acontecem, constituem-se como tal, em tempo real, no dia-a-dia, na prática. Para tanto, do ponto de vista ontológico, epistemológico e teórico, fui buscar minhas referências em um conjunto de autores que têm ajudado a conformar o que Schatzki, Knorr-Cetina e Savigny (2001) chamaram de *virada da prática*. Se, na filosofia e na sociologia (Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Foucault, Latour, De Certeau para citar alguns) já se pode observar uma reflexão mais antiga, mas não por isso, menos controvertida (Reckwitz, 2002a) sobre as teorias das práticas, no campo dos Estudos Organizacionais (EO), apesar de não ser necessariamente nova⁶, essa é uma discussão que vem sendo (re)tomada não faz muito tempo (ver Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow, 2009; Geiger, 2009; Gherardi, 2009; Feldman e Orlikowski, 2011).

Meu encontro com as abordagens baseadas em práticas se deu em função da minha percepção de que elas têm muito a oferecer para o campo dos estudos organizacionais. Com seu foco sobre a dinâmica, as relações e a produção (*enactment*) de realidades sociais, corporais, materiais, espaciais elas têm procurado desenvolver um vocabulário ontológico, epistemológico, metodológico que nos permite analisar o *organizar* (Nicolini, Gherardi, e

⁶ Mintzberg (1973), por exemplo, já havia apontado – a partir da análise da rotina diária dos gerentes – que os papéis desempenhados por eles eram, na prática, diferente daqueles que sugeriam as teorias baseadas no comportamento racional. Starbuck (1983), com uma abordagem parecida, já havia destacado que, na prática, existe uma diferença entre aquilo que os gerentes *dizem que fazem* e aquilo que “realmente” fazem – como agem e decidem. Orr (1996), olhando não para gerentes, mas para os técnicos de manutenção da Xerox, também mostrara, através de uma análise das práticas cotidianas de trabalho dessas pessoas, que os estudos organizacionais estavam “muito distantes” e pouca relação tinham com o *fazer do trabalho (...) com o que é realmente feito na realização de um determinado trabalho* (Orr, 1996, p. 1).

Yanow, 2003)), que pode nos ajudar a explorar a *produção da organização* ao invés da *organização da produção* (Cooper e Burrell, 1988; Alcadipani, 2008), capaz de contribuir para lançar luz sobre as organizações enquanto entidades contínuas, precárias, parciais, sempre inacabadas, mas que, ao mesmo tempo, se repetem, se (re)ordenam, num esforço contínuo para gerar efeitos mais ou menos estáveis, para vir a ser, para tornar-se “algo” (uma “oficina”?). E essa contribuição é particularmente bem-vinda nos dias atuais, em que as organizações passam a ser cada vez mais entendidas como um fenômeno complexo, dinâmico, distribuído, móvel, transitório, heterogêneo, emergente, indeterminado (Ciborra, 1996; Barley e Kunda, 2001; Law e Urry, 2004; Stark, 2009).

Especificamente no campo dos Estudos Organizacionais, diferentes *pesquisas baseadas em diferentes teorias da prática* têm recentemente servido para demonstrar o potencial de contribuição dessa abordagem para compreendermos variados aspectos da vida nas organizações (e.g. Suchman et. al., 1999; Blackler, Crump e McDonald, 2000 Nicolini; Gherardi e Yanow, 2003; Martin, 2006; Orlikowski, 2007; Alcadipani, 2008; Lanzara, 2009; Nicolini, 2009; Llewellyn e Spence, 2009; Nyberg, 2009; Winiecki, 2009; Mathieu, 2009; Gherardi, 2010; Tureta, 2011; Goss et. al., 2011; Bussular, 2012).

Entretanto, ainda há relativamente poucos trabalhos empíricos realizados no sentido de desvendar como funcionam as práticas de organizar. Apesar do quadro rico, desconcertante, ambíguo e fascinante que poderia assim ser “revelado”, poucas pessoas “de fora” já penetraram nas atividades internas do *organizar* e depois saíram para explicar, a quem continua do lado de fora, de que modo tudo aquilo funciona. Muitos foram (e ainda têm sido) intimidados pela mistura caótica revelada pela *organização em ação*, porém, apenas alguns poucos têm se arriscado a tentar abrir as *caixas-pretas* para que os leigos possam dar uma “olhada” (Latour, 2000).

Na academia, ainda sabemos pouco, por exemplo, sobre como um jornal pode ser produzido (Alcadipani, 2008), como se pode “harmonizar” um desfile de escola de samba (Tureta, 2011), como estratégias podem ser praticadas (Jarzabkowski, 2005), como pontes podem ser construídas (Suchman, 2000), como máquinas copiadoras podem ser reparadas (Orr, 1996), como é o cotidiano de um processo de autogestão de uma cooperativa (Camillis, 2011), como pode ser o dia-a-dia em um *call center* (Nyberg, 2009; Winiecki, 2009) e em uma livraria de shopping (Flores-Pereira, 2007), como se alinhavam saberes em uma cooperativa de costureiras (Bussular, 2012), como acontecem as micropolíticas de práticas cotidianas em organizações circenses (Oliveira e Cavedon, 2013).

A proposta da pesquisa apresentada aqui é aprofundar uma abordagem das práticas, dentre outras possíveis (por exemplo: Latour, De Certeau, Giddens, Bourdieu, Foucault). Optei por adotar como referência básica, ou fio condutor, os trabalhos de Theodore Schatzki. Theodore Schatzki é um dos principais autores contemporâneos no campo da teoria da prática (Schatzki, 1996, 2002, 2010) cujos trabalhos (Schatzki, 2005; 2006) apesar de serem cada vez mais citados na análise das práticas organizacionais (e.g. Nicolini, 2009, 2011; Tureta, 2011; Alcadipani, 2008; Oliveira e Cavedon, 2013), ainda carecem de aplicação e aprofundamento empírico. No Brasil, por exemplo, na revisão que fiz não encontrei nenhuma aplicação empírica direta. A minha escolha pela abordagem de Schatzki se deveu, também em função da possibilidade de, a partir dela, tratar conjuntamente dois aspectos das práticas de organizar que nem sempre aparecem juntos nos trabalhos do campo: corpos e objetos.

Ao privilegiar o entrelaçamento desses diferentes (mas inseparáveis) elementos, Schatzki contribui para fomentar a discussão nos estudos organizacionais em pelo menos três direções: os *fazeres e dizeres corporais* incitam uma aproximação com a literatura que recupera a questão do corpo nos estudos organizacionais (e.g. Burkitt, 1999; Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001, 2005; Styhre, 2004; Küpers, 2005; Flores-Pereira, 2010, 2007; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Edenius e Yakhlef, 2007; Flores-Pereira, Davel e Cavedon, 2008; Yakhlef, 2010; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013), e os *arranjos materiais* estimulam uma conversa mais próxima não só com aqueles que tratam do papel dos objetos, e da sociomaterialidade das práticas organizacionais (e.g. Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008; Leonardi e Barley, 2008; Tureta e Alcadipani, 2009; Leonardi, 2013), mas também com os interessados em retomar a discussão do espaço da organização e da organização do espaço (Lefebvre, 1991; Alcadipani e Almeida, 2000; Hernes, 2004; Kornberger e Clegg, 2004; Dale, 2005; Halford e Leonard, 2005; Clegg e Kornberger, 2006; Thrift, 2006; Taylor e Spice, 2007; Gomes-da-Silva e Wetzal, 2007; Dale e Burrell, 2008; Tyler e Cohen, 2010; Van Marrewijk e Yanow, 2011; Pimentel e Carrieri, 2011; Beyes e Steyaert, 2011).

Cabe destacar, portanto, que apesar de a tese ser, ao final, fundamentalmente uma aplicação da proposta por Schatzki, ao longo do texto é possível encontrar também outras vozes oriundas de outras tradições teóricas. Aliás, essa mistura é uma característica marcante das diferentes abordagens teóricas da prática (Reckwitz, 2002a; Schatzki, 2001a). Nesse

sentido, o meu trabalho é mais uma ficção: inevitavelmente se constitui em mais uma versão particular dentre as múltiplas possibilidades para se estudar as práticas de organizar. Uma versão que se ocupa, fundamentalmente, em delinear – a partir principalmente das contribuições de Schatzki - uma *abordagem* que nos permita estudar, analisar e (re)presentar práticas de organizar.

De maneira geral, Schatzki (1996, 2001b, 2002, 2003, 2005, 2006), desenvolve sua argumentação articulando uma *ontologia das práticas sociais* em que o *site do social* (ou, o contexto no qual a coexistência humana se desenrola) é composto por uma *malha* (uma rede, um emaranhado) não só de nexos de práticas (*fazer e dizer corporais humanos*)⁷, mas também de arranjos materiais (*material arrangements*). A vida social – ou a coexistência humana -, nesse caso, *aconteceria* já e sempre como parte de uma *malha* → *práticas#arranjos materiais*⁸.

É essa (e nessa) *malha* que (se) constitui o que Schatzki considera a *ordem* que marca toda a vida social – é ela o *lôcus* do social onde as entidades (humanas e/ou não humanas) agem, se relacionam, se posicionam umas em relação às outras e ganham significado e identidade (Schatzki, 2002). O desenrolar da coexistência humana ou da vida social como um todo, ou o acontecer de uma organização (Schatzki, 2005, 2006), em particular, envolveria, assim, múltiplos *fazer e dizer* (ações), levadas a cabo por uma ou mais pessoas (corpos/mentes) imersos em determinados (um ou mais) cenários onde, além de outros seres humanos, há também agentes não humanos (entidades materiais).

É a partir dessa proposta que a minha preocupação se desloca desde os aspectos estruturais da organização formal-funcional, para o conjunto de *fazer e dizer corporais* e arranjos materiais (arranjo físico, máquinas, ferramentas, textos, peças, componentes etc) que dão vida às organizações (Gherardi, 2000; Czarniawska, 2004; Schatzki, 2005, 2006; Orlikowski, 2007; Alcadipani, 2008; Nicolini, 2009; Tureta, 2011). Compreender uma organização em particular envolveria, portanto, o entendimento do desenrolar das práticas de organizar através das quais ela estabelece certa estabilidade e se mostra como tal. Envolveria a investigação do trabalho (até certo ponto ainda invisível) de “homens e máquinas” que é realizado nos bastidores para estabilizar uma organização. Organização que se constitui através da interconexão desses vários elementos: atividades (mentais/corporais), objetos

⁷ Tradução minha para a expressão *bodily doings and sayings* utilizada originalmente por Schatzki.

⁸ A fim de melhor representar essa noção de uma *malha* entrelaçada, imbricada, inerentemente ligada, optei por utilizar, ao longo do texto a seguinte simbologia: *prática#arranjos*.

(elementos não humanos) e seu uso, conhecimento, linguagem (discurso), emoções, motivações. As organizações, em um dado momento do tempo-espço tomam, assim, a forma de um “bloco monolítico” cuja existência necessariamente depende da presença, e da articulação específica desses elementos, mas que não pode ser reduzida a nenhum deles isoladamente (Schatzki, 2002, 2003, 2005; Reckwitz, 2002a).

1.1 Problema e Objetivos da Pesquisa

Coerente com a proposta desenvolvida até aqui, a ideia central do trabalho é estudar as práticas nas organizações “aqui e agora”, ou seja, no momento em que estão sendo performadas, no momento em que o processo de organizar se desdobra. Sendo assim tendo como ponto de partida principal a contribuição de Schatzki (1996, 2002, 2010), desenvolvi um trabalho de caráter etnográfico, lastreado basicamente em 6 meses de observação direta em uma oficina ferroviária (a que me refiro ao longo do texto como “Oficina”: entre aspas e com O maiúsculo). Entre os meses de janeiro e junho de 2013 acompanhei de perto o cotidiano de uma das áreas da oficina responsável pelo reparo leve de locomotivas (a que me refiro ao longo do texto como “oficina”: entre aspas e com o minúsculo). Lá, ao longo desse período, procurei compreender **como acontece o reparo e manutenção de locomotivas?**

Para responder a essa questão, estabeleci como objetivo geral da investigação **analisar** – principalmente através do dia-a-dia dos mecânicos/eletricistas – **os *fazeres e dizeres corporais* e os *arranjos materiais* envolvidos na prática de consertar locomotivas e que compõem uma organização: a oficina**. Para atingir esse objetivo foi necessário:

- (1) identificar as principais *atividades humanas* (*fazeres e dizeres corporais*) e *arranjos materiais* relacionadas às atividades de reparo e *manutenção de locomotivas* realizadas na “oficina”;
- (2) seguir os principais atores (humanos e não humanos) envolvidos na realização dessas atividades;
- (3) descrever as malhas *prática#arranjo* que constituem o reparo e manutenção de locomotivas procurando reconhecer o seu caráter eminentemente sociomaterial;
- (4) mapear possíveis outras malhas *prática#arranjo* com as quais a *malha específica* da “oficina” possa estar interconectada.

A partir desse esforço de descrição e análise é que procuro mostrar que a abordagem proposta por Schatzki (1996, 2002, 2005, 2006, 2010) pode contribuir para os Estudos Organizacionais *animando, materializando e corporificando* as organizações. Primeiro, reafirmando a percepção de que as organizações não são “coisas” prontas e acabadas, estruturas *inanimadas*, mas “coisas” vivas, *animadas*, continuamente feitas e refeitas, produzidas e reproduzidas, no cotidiano. Segundo, insistindo na importância dos arranjos materiais. Ou seja, remetendo à idéia de organização como o resultado (ainda que sempre instável) de um processo de ordenamento de materiais heterogêneos: *humanos e não humanos*. O conceito de arranjos materiais se mostra particularmente interessante na medida em que abarca não só os objetos (elementos não humanos como ferramentas, equipamentos, peças, componentes, planilhas, tabelas, locomotivas, sistemas de gestão de manutenção etc), mas também os espaços onde esses objetos se reúnem (sala de reunião, escritório, galpão, valas, mesa etc). Terceiro, dando abertura para que os *fazeres e dizeres corporais* (*bodily doings and sayings*) – e a noção de *embodiment* - sejam (re)tomados como aspectos fundamentais para o desenrolar das práticas organizativas.

1.2 Por que a “Oficina”

Minha escolha pelas práticas de reparo e manutenção se fez em função de dois aspectos principais. Primeiro, porque apesar da importância, elas (e seus praticantes) continuam invisíveis (Star, 1999; Henke, 2000). Graham e Thrift (2007, p.1) consideram as práticas de reparo e manutenção como o equivalente social da *minhoca humilde que trabalha no subterrâneo sem remorso e é tão necessária para produzir um solo fértil do qual direta ou indiretamente depende o nosso sustento*. Elas, as minhocas e as práticas de reparo e manutenção, apesar de serem vitais para a nossa vida, são negligenciadas e não recebem a atenção que merecem de pesquisadores e comentaristas. Talvez isso se deva ao fato de que não sejam tomadas como algo contínuo (mas apenas incidental) e só se tornem aparentes quando algo “falha” – elas são para muitos uma espécie de distração do sucesso que faz o mundo interessante (Graham e Thrift, 2007).

Entretanto, é mais ou menos fácil perceber que nossas vidas são vividas através do uso e do engajamento com uma série de objetos. Objetos que têm o “hábito” de quebrar. Os componentes materiais de que são feitos permanecem em arranjos estáveis apenas por um determinado tempo. Deterioram-se, começam a “vacilar”, desarranjam-se. Chega um momento em que já não cumprem a sua função como faziam antes. Como aponta Henke (2000), o mundo (humanos e não humanos) está envolvido em um processo de morte contínua, que só pode ser combatido pelo trabalho constante reparo e manutenção. Pode-se argumentar ainda que as falhas, as quebras, os acidentes, as avarias, a decadência não são aberrações, mas sim uma parte do mundo em si, da coisa em si. Ao inventar o trem também se inventa o acidente de trem, ao inventar o avião também se está inventando a queda do avião, ao inventar a locomotiva também se inventam as avarias dela, e assim por diante (Henke, 2000; Graham e Thrift; 2007; Gregson, Metcalfe e Crewe, 2009; Denis e Pontille, 2010). Sendo assim, reparo e manutenção é um processo que não pára, que envolve fluxo e movimento (Star, 1999) sem o qual o mundo não pode continuar, não pode tornar-se – uma vez “quebrado” - pronto para uso novamente.

Segundo porque as práticas de reparo e manutenção me pareceram ser um lócus privilegiado para a aplicação da abordagem de Schatzki. Elas revelam a importância e a dinâmica do trabalho humano com e nos objetos, em um mundo de engajamento eminentemente prático. Quando ocorrem falhas e/ou mau funcionamento, das locomotivas, por exemplo, o seu conserto não é algo necessariamente fácil, direto, previsível – não é apenas refletido, mas também muito *sentido* (Dant, 2010). A causa para a “quebra” nem sempre é tão clara, o conserto pode ser muito urgente exigindo que as regras e procedimentos usuais (formais, prescritos) não sejam seguidos, as peças de reposição podem não estar disponíveis (ou não funcionarem bem) e precisam ser (re)feitas (adaptadas) para se adequar. Como alguns estudos já começaram a mostrar (Orr, 1996; Gregson, Metcalfe e Crewe, 2009; Dant, 2010; Denis e Pontille, 2010) o trabalho de reparo e manutenção envolve não apenas os corpos das pessoas envolvidas nele, mas também a materialidade dos artefatos a serem consertados.

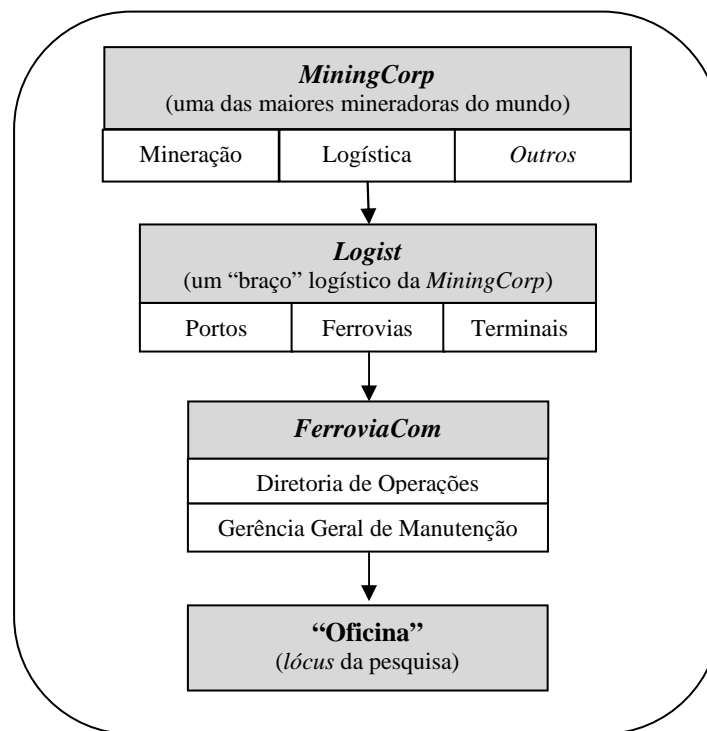
Henke (2000), por exemplo, aponta que a integração dos corpos dos trabalhadores com outros corpos e máquinas é uma característica essencial desse tipo de atividade. Na medida em que o trabalho de reparo e manutenção tende a ser distribuído entre diversos corpos e objetos, acontece uma “dissolução da pele” (*dissolving of the skin*) que “abre as fronteiras, quebra os limites” e imbrica o corpo dos trabalhadores em uma rede (social, histórica,

cultural, prática) de técnicas e tecnologias, tornando difícil separar e atribuir as ações em corpos e/ou objetos discretos (Henke, 2000). Não se pode falar portanto, que essas práticas corporais sejam uma qualidade individual, internalizada no “meu” (ou no “seu”) corpo, elas são, isso sim performances, realizadas em contextos (sociais, históricos, culturais, práticos) específicos (Henke, 2000).

Tendo em vista que eu poderia, a princípio, mesmo mantendo o meu foco nas teorias da prática e nas atividades de reparo e manutenção, ter realizado a pesquisa em diferentes organizações (oficinas de automóveis, de ônibus, de motos ou bicicletas, empresas de manutenção de shoppings, de estradas, de edifícios comerciais ou condomínios residenciais etc), gostaria de esclarecer brevemente o caminho que percorri para *chegar até “Oficina”*? *Por que ela*? Inicialmente dois fatores práticos foram fundamentais. Em primeiro lugar, optei por procurar uma grande (e reconhecida) empresa brasileira para realizar o estudo de campo – isso se deveu à percepção de que ainda há poucos trabalhos de caráter etnográfico na área de estudos organizacionais nesse tipo de organização. Em segundo, morando em uma cidade do interior de Minas Gerais há dois anos e tendo uma relação de muito tempo com a cidade em função de laços familiares, comecei a procurar por eventuais “candidatos” naquela região. Uma vez que a proposta era realizar um trabalho de caráter etnográfico, a proximidade com o local da pesquisa – e a possibilidade de acesso - eram aspectos fundamentais a serem considerados.

Nesse contexto, a “Oficina” emergiu como uma boa possibilidade. Principalmente quando, depois de algumas conversas com pessoas próximas e pesquisa no *site* da empresa (que vou chamar de *FerroviasCom* ao longo do texto) à qual a “Oficina” estava vinculada, descobri que ela mantinha na cidade uma instalação quase centenária (fundada em 1915) que é atualmente uma das maiores oficinas de vagões e locomotivas da América Latina. Contribuiu também para a minha escolha a relevância do setor logístico/ferroviário, da própria “Oficina” e das empresas às quais ela estava vinculada (uma das principais empresas ferroviárias do país – a *FerroviasCom* – que compõe um “braço” logístico – a *Logist* - de uma das maiores mineradoras do mundo – a *MiningCorp*)⁹. Com o Esquema 1, a seguir, procuro ilustrar e ajudar a esclarecer essas relações

⁹ Os nomes utilizados ao longo do trabalho (“Oficina”, *FerroviasCom*, *Logist* e *MiningCorp*) são fictícios para tentar evitar a identificação das empresas envolvidas. Apesar de ter autorizado a realização da pesquisa, até a defesa da tese eu ainda não havia obtido uma resposta sobre a possibilidade de utilizar os nomes reais.



Esquema 1 - Da corporação à "Oficina"

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos sites das empresas (*MiningCorp*, *Logist* e *FerroviaCom*)

Atualmente, o Sistema Ferroviário Brasileiro totaliza 30.051 km de extensão, distribuído pelas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, atendendo parte do Centro-Oeste e Norte do país (CNT, 2011). A extensão destinada ao transporte ferroviário de cargas é composta por 12 malhas concedidas, sendo 11 à iniciativa privada e uma à empresa pública, equivalente a 28.614 km (CNT, 2011). O material rodante brasileiro, constituído de equipamentos para a formação das composições ferroviárias, contabilizava ao final de 2012 um total de 94.271 vagões de carga e 3.102 locomotivas (ANTF, 2013). No que diz respeito à geração de empregos, os dados de 2012 apontam que as concessionárias ferroviárias empregaram algo em torno de 45.153 pessoas, de forma direta e indireta. Esse número representa um crescimento de 171% na quantidade de trabalhadores em relação ao ano de 1997 (16.600 empregados) quando se consolidou o processo de concessão do sistema ferroviário brasileiro (ANTF, 2013).

Mesmo diante do quadro de crise mundial, em especial nos países europeus, que são grandes compradores das commodities agrícolas e minerais brasileiras, a movimentação de cargas das ferrovias no Brasil foi 1,3% maior em 2012 em relação a 2011, passando de 475

para 481 milhões de toneladas (TU¹⁰). No acumulado de 1997 a 2012 a movimentação de cargas por ferrovias cresceu 90%, passando de 253,3 para 481 milhões de toneladas. A estimativa da ANTF é de crescimento de 24,7%, na movimentação de cargas no período 2012-2015, o que corresponde a 600 milhões de toneladas (ANTF, 2013). Em 2012 as concessionárias de ferrovias mantiveram o nível de investimentos de anos anteriores e injetaram mais de R\$ 4,9 bilhões no sistema ferroviário – valor 6,6% superior ao aplicado em 2011. Em 2012 a prestação do serviço de transporte ferroviário de cargas subiu para 297,7 bilhões de TKU¹¹, índice 2,5% maior do que em 2011 (ANTF, 2013).

A *FerroviasCom* (empresa que controla a “Oficina”) iniciou sua operação em setembro de 1996, logo após obter uma das concessões¹² da Malha Ferroviária da extinta RFFSA (Rede Ferroviária Federal S.A.). Atende diversos estados brasileiros e tem pontos de conexão com diferentes malhas operadas por outras companhias – o que lhe dá acesso a importantes portos e a constitui em uma importante alternativa logística para o escoamento de cargas do interior do país. Atualmente, a malha da *FerroviasCom* é uma das maiores malhas ferroviárias de carga do Brasil. Em setembro de 2003, autorizada pela ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), uma importante empresa brasileira de mineração (que vou chamar de *MiningCorp* ao longo do texto) assumiu o controle acionário da empresa. Entre 2004 e 2006, a *MiningCorp*, através da empresa que gerencia o seu “negócio” logístico (a *Logist*) destinou recursos à *FerroviasCom*, possibilitando a modernização de ativos e da gestão, com resultados imediatos em produtividade e segurança. Em 2012, segundo dados do relatório anual, a *FerroviasCom* possuía em atividade 12.800 vagões e 500 locomotivas, e tinha cerca de 3.900 empregados. Naquele ano, a *FerroviasCom* faturou cerca de R\$ 1.301,2 milhões (crescimento de 9,9% em relação ao ano anterior), transportando um volume de 29,8 milhões de TU, com uma produção de 12,4 bilhões de TKU (16% acima da produção de 2011)¹³ (Relatório Anual 2012 – *FerroviasCom*).

¹⁰ A TU é definida como sendo o total de carga em toneladas movimentada na malha.

¹¹ A TKU é definida como a quantidade de toneladas úteis transportadas (TU) multiplicadas pela distância percorrida (Km) pelas mesmas.

¹² As concessões das malhas regionais da antiga RFFSA foram efetivadas (entre julho de 1996 e janeiro de 1999) por meio de leilões públicos, conforme definido nos editais de licitação, com a finalidade de conceder ao setor privado o direito de exploração dos serviços públicos de transporte ferroviário de cargas. Os contratos de concessão outorgados à iniciativa privada foram em longo prazo, sendo concedidos por um período de 30 anos, prorrogável por igual período (CNT, 2011).

¹³ No segmento de agricultura: receita líquida de R\$ 562,6 milhões (+15,2%) e volume transportado de 7,9 bilhões de TKU (+23,2%). Principais produtos transportados: soja, farelo de soja e açúcar. Produtos Industrializados: receita líquida de R\$ 393,6 milhões, (+7,1%) e volume transportado de 3,8 bilhões de TKU (+7,3%). Principais produtos transportados:

No que diz respeito à prática de reparo e manutenção, a *FerroviasCom* possui ao todo 11 oficinas. Três de grande porte – sendo a “Oficina” (onde realizei a pesquisa) a maior delas e uma das maiores oficinas da América Latina. Nessas instalações as *locomotivas* passam por inspeções periódicas, revisões intermediárias, revisões gerais e por recuperação completa e de componentes. Os *vagões* são inspecionados a cada dois anos e as oficinas também estão preparadas para recuperá-los integralmente e reformá-los para o transporte de diferentes produtos. Para verificar os *componentes*, a manutenção dispõe de um dos mais modernos e equipados laboratórios químico e de equipamentos de eletroeletrônica, termografia, análise de vibração e ultrassom.

A “Oficina”, herdada da RFFSA, foi fundada em 1915. Com 55 mil metros quadrados de área total (o equivalente a quase sete vezes o campo do Mineirão, em Belo Horizonte) e 18 mil metros quadrados de área construída (Imagem 1), a “Oficina” contava – à época da pesquisa - com aproximadamente 600 funcionários próprios e algo em torno de 400 terceirizados e tinha capacidade para atender entre 15 e 20 locomotivas e entre 15 a 18 vagões por dia. A “Oficina” conta ainda com um Centro de Engenharia, um espaço de treinamento que tem como intuito ajudar a capacitar e aperfeiçoar os profissionais da empresa que atuam na região. Estima-se que, anualmente, o centro atenda aproximadamente 300 funcionários da *FerroviasCom* em uma série de cursos como: manutenção de locomotivas; via permanente; operação, eletroeletrônica; componentes e vagões (site da *FerroviasCom*).

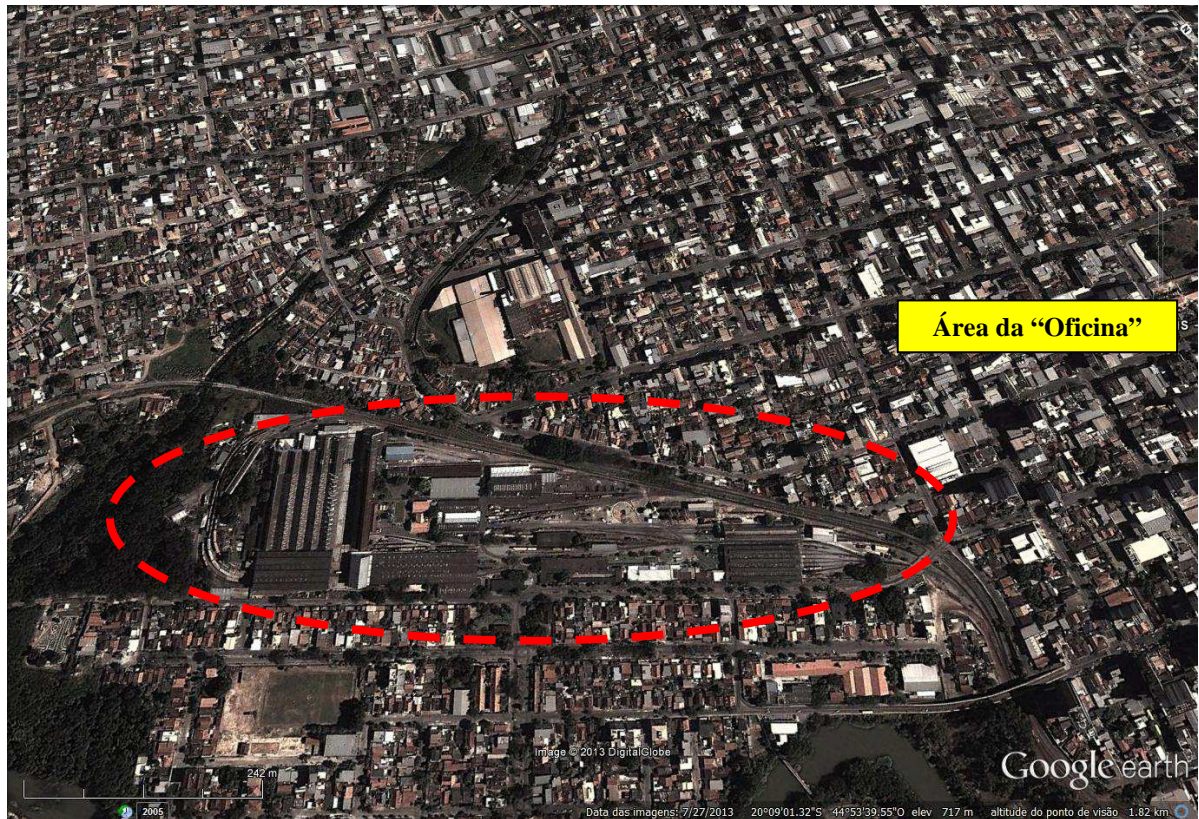


Imagem 1 – Vista de cima da área ocupada pela “Oficina”

Fonte: *Google Earth*TM <<http://www.google.com.br/intl/pt-PT/earth/>>

1.3 Estrutura da Tese

Além dessa Introdução, a tese está estruturada em 4 (quatro) outros capítulos. No **capítulo 2** faço uma revisão das principais ideias de Theodore Schatzki. Para isso, descrevo a proposta ontológica dele explicitando o que ele chama de uma ontologia contextual (*site ontology*) que vai de encontro às ontologias processuais “fortes” (Chia, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005), apresento *o que são as práticas* (um conjunto de fazeres e dizeres) e *como elas se organizam* (via entendimentos, regras e teleo-afetos) na concepção de Schatzki começando a detalhar os elementos epistemológicos que mais diretamente estarão envolvidos na pesquisa e discorro sobre a posição de Schatzki a respeito da materialidade apontando o que são os arranjos materiais. Ao longo do capítulo (nas diferentes seções) procuro, ainda, ir levantando algumas implicações e aplicações das idéias de Schatzki especificamente para as práticas de organizar.

No **capítulo 3** apresento o percurso metodológico que performei no campo, no trabalho empírico, na construção dos dados da pesquisa. Começo com uma breve introdução geral sobre a etnografia enquanto *abordagem de pesquisa* nos estudos organizacionais tratando-a não simplesmente como um método de coleta de dados, mas como uma forma de engajamento com o mundo (“real/concreto”). Ressalto que a etnografia tem sido apontada por diversos autores como um dos caminhos preferenciais a ser seguido quando o assunto é pesquisar empiricamente a prática e procuro estabelecer algumas das principais características da *postura metodológica* que procurei adotar no trabalho de campo: a *praxiografia* (Mol, 2002). Feito isso, discorro sobre o modo como *construí os meus dados*. Isto é, sobre como operacionalizei a pesquisa, como foi o processo de obtenção do acesso formal à organização, como delimito a “oficina” como “objeto empírico”, que tipo de relação estabeleci com os pesquisados, enfim, como realizei a “coleta” e a análise dos dados.

No **capítulo 4** apresento o meu relato etnográfico sobre como a “oficina” foi *performada*, isto é, como ela aconteceu, constituiu-se como tal, em tempo real, no “seu” dia-a-dia ao longo dos 6 meses em que estive lá. De maneira geral, é nesse capítulo procuro tecer a malha práticas#arranjos materiais da “oficina”. Para tanto descrevo a “oficina” a partir da sua estrutura organizacional (organograma) e física (leiaute) procurando discutir como ambos estão imbricados, como um ajuda a conformar o outro. Com isso lanço mão – e tento me engajar – em um debate a respeito dos espaços como elemento ativo nas/das atividades humanas, que não é necessariamente novo, mas que vem ganhando notoriedade e sendo recuperado nos estudos organizacionais a partir da inclusão de perspectivas baseadas na prática. Em seguida, mostro como funcionava uma DSS típica como um episódio (espaço-tempo-ações) para o qual convergiam, e do qual partiam, boa parte dos elementos que conformam o dia-a-dia da “oficina”. Ao descrever esse evento trouxe à baila outros personagens (humanos e não humanos) centrais para a performance “oficina”. Saindo da DSS chego até os galpões e valas onde os mecânicos/eletricistas põem a “mão na máquina” e se encontram com os objetos nos quais trabalham: *as locomotivas*. A partir das relações entre os mecânicos/eletricistas e as locomotivas, é que procurei contribuir para o debate sobre a sociomaterialidade e o *embodiment* (a corporeidade) nos estudos organizacionais.

No **capítulo 5**, por fim, retomo a questão que norteou o trabalho bem como meus objetivos e procuro resgatar aquilo que considero ser as contribuições principais da minha investigação. Além disso, faço também alguns apontamentos sobre a minha prática de pesquisa, destaco algumas das limitações e dificuldades que enfrentei ao longo do trabalho de

campo e sugiro possibilidades de pesquisas futuras a partir de elementos que emergiram, mas que não foram suficientemente abordados nessa tese.

2 A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE SCHATZKI

O objetivo central desse primeiro capítulo é fazer uma breve revisão das principais ideias de Theodore Schatzki. Para isso, estruturei o texto em três seções. Na primeira delas descrevo a proposta ontológica de Schatzki. Essa é uma discussão interessante em que o autor estabelece o que ele chama de uma ontologia contextual (*site ontology*) que vai de encontro às ontologias processuais “fortes” (Chia, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005) com as quais estamos mais habituados no âmbito dos Estudos Organizacionais. Na seção seguinte, apresento *o que são as práticas* (um conjunto de fazeres e dizeres) e *como elas se organizam* (via entendimentos, regras e teleo-afetos) na concepção de Schatzki. É aqui que começo a detalhar elementos epistemológicos que mais diretamente estarão envolvidos na pesquisa. Em seguida, na última seção, discorro sobre a posição de Schatzki a respeito da materialidade apontando o que são os arranjos materiais. Ao longo do capítulo (nas diferentes seções) procuro, ainda, ir levantando algumas implicações e aplicações das idéias de Schatzki especificamente para as práticas de organizar.

2.1 Por uma ontologia das práticas sociais – “onde”¹⁴ encontrar o social

Schatzki (1996, 2002, 2005), introduz a sua concepção ontológica – que denominamos aqui de uma ontologia das práticas sociais – posicionando-a em um conjunto mais amplo que ele chama de *site ontologies*. De maneira geral, essas *site ontologies* pressupõem que a vida social não é uma *ordem* que se auto-sustenta e se auto-propaga, mas que ela *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto. Adotar essa perspectiva implica, portanto, em assumir que um tipo de contexto – ou de *site* – é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais. A fim de esclarecer melhor o diferencial dessa vertente ontológica, talvez seja interessante colocá-la lado a lado com as duas grandes correntes principais da ontologia social que tradicionalmente se articulam em torno da histórica dicotomia indivíduo e sociedade: o *individualismo* e o *societismo*¹⁵.

¹⁴ Schatzki usa o termo *site ontology* para se referir ao contexto, ao “espaço”, ao “lugar” onde o social (que também é material) acontece.

¹⁵ Schatzki (2000) utiliza o termo *societismo* para se referir a ontologias não-individualistas. Ele justifica a escolha desse termo argumentando que não poderia ter utilizado “socialismo”, “coletivismo” ou “holismo” porque esses são conceitos já bastante conhecidos e com implicações muito próprias.

Tradicionalmente, o *individualismo* se constrói sobre o pressuposto de que os fenômenos sociais podem ser reduzidos/decompostos em e explicados pelas propriedades dos indivíduos que são, por sua vez, tratados como entidades isoladas. Nessa perspectiva, os fenômenos sociais são instituídos pelos estados mentais (intenções, motivações, atitudes, interesses, crenças, desejos etc) e ações de indivíduos. Nesses termos, a unidade elementar da vida social é a ação humana individual e qualquer fenômeno social – família, governo, sistemas econômicos, religiões, organizações, empresas, uma interação na rua – poderia (e deveria) ser analisado e explicado como o resultado da ação e da interação de uma constelação de indivíduos. A realidade social é encarada, assim, com um labirinto de indivíduos (Schatzki, 2002, 2005). Max Weber na sociologia e Herbert Simon no campo dos estudos organizacionais são os representantes clássicos dessa vertente.

Essa forma de ver o mundo é, normalmente, sustentada e disseminada por aqueles que defendem (de maneira mais ou menos consciente) as teorias enraizadas na escolha individual racional, ou de forma mais ampla, adotam o individualismo metodológico, como a base para o desenvolvimento das ciências sociais (Schatzki, 2002, 2003, 2005). O individualismo metodológico está vinculado à idéia de uma sociologia interpretativa weberiana cujo objetivo último é a explicação do fenômeno social em termos do sentido que as pessoas atribuem ao seu próprio comportamento, em relação às suas motivações. O estudo dos fenômenos sociais não poderia, assim, pressupor a existência já dada de estruturas sociais dotadas de um sentido intrínseco - de um sentido independente daqueles que os indivíduos imprimem às suas ações.

Schatzki (2003, 2005) defende uma versão ampliada desse individualismo reunindo, também sob esse rótulo, o que ele chama de individualismo *construcionista* e individualismo *institucional*. O argumento para isso repousa no fato de que essas vertentes, apesar de tratarem os fenômenos sociais como relações, em última análise, apresentam essas relações como *relações entre indivíduos*. Nessas versões de individualismo, fatos e fenômenos sociais continuam sendo encarados como algo construído por (ou como construções de) indivíduos, só que agora com um “valor agregado”, a noção de relações entre eles. O ponto de discordância está, e não vai muito além de, basicamente, considerar o nível individual como algo composto por indivíduos solitários ou indivíduos juntos, relacionados entre si (Schatzki, 2002).

No caso do *construcionismo*, os indivíduos são colocados juntos em função de um conjunto de ações integradas que executam (um mercado, por exemplo), de um determinado fenômeno que experimentam ou experiência que *viveram* (doença, maternidade, desemprego) e/ou, ainda, de determinados estados mentais, interesses e/ou características comuns (classe, raça, clubes, associações) que sustentam algum tipo de interação entre eles (Schatzki, 2005). De maneira semelhante, para os *institucionalistas* os fenômenos sociais são, no limite, trazidos à existência por indivíduos que compartilham certas atitudes/crenças (modelos mentais, esquemas interpretativos etc) e que executam certas ações (se comportam) com base nelas. O argumento de um mundo *socialmente construído* sugere, sustenta e reforça a idéia dos atores individuais (e/ou grupais, coletivos) como os grandes, se não os únicos, responsáveis pelos processos de institucionalização (Schatzki, 2002, 2005). Nesse sentido, as instituições sociais precisariam ser entendidas em termos do histórico das *negociações entre esses atores* que levaram (levam) a tipificações compartilhadas ou a expectativas e interpretações generalizadas de comportamento (Barley e Tolbert, 1997, p.94).

O *societismo*, por sua vez, se baseia na tese de que os fenômenos sociais só podem ser adequadamente analisados e explicados através de fatos sobre, e características de coleções de pessoas. Os indivíduos, ao invés de determinar o social, são, aqui, determinados por ele, ou seja, capturados por um todo que molda e prefigura os seus estados mentais e as suas ações (Schatzki, 2002). Há sempre algo nos fatos e fenômenos sociais que vai além dos indivíduos e não é, portanto, susceptível às análises puramente individualistas (Schatzki, 2005). Apesar de haver um desacordo interno entre os *societistas* sobre o quê, para além das características individuais, é necessário para analisar ou explicar os fenômenos sociais (modos de produção – *Karl Marx*, os discursos – *Michel Foucault*, os sistemas sociais – *Talcott Parsons* e/ou *Niklas Luhmann*, as interações – *Harold Blumer* e/ou *Barry Barnes*, a sociedade – *Bronislaw Malinowski*, *Louis Dumont* e/ou *Marcel Mauss*), eles concordam que as características dos indivíduos de uma coleção não podem ser tratadas como, ou reduzidas a um conjunto de características particular – nos moldes individualistas – a cada um dos indivíduos envolvidos (Schatzki, 2005).

O *holismo*, a *sociologia de Durkheim*, o *estruturalismo* e são três dos exemplos que refletem esse tipo de ontologia citados por Schatzki (2003). O *holismo* direciona o seu foco de análise para fenômenos de grande escala como sociedades e sistemas econômicos, para os quais reclamam uma condição de todo, de uma entidade cujos princípios de funcionamento e a natureza são diferentes e não pertencem isoladamente aos indivíduos que fazem parte dela

(Schatzki, 2003). O termo *holismo* designa, normalmente, uma oposição diametral em relação ao individualismo, decorrente da certeza de que há na totalidade considerada enquanto tal, algo mais do que nas partes e/ou em sua soma, e de que essa totalidade é (histórica, lógica, cognitiva e normativamente) mais importante — hierarquicamente superior — do que os indivíduos que contém. *Mas seria possível falar em ação nesse caso?* Dificilmente, já que nessa perspectiva supõe-se que os sujeitos, individuais ou coletivos, não fazem senão aplicar um modelo e uma lei que existiam antes deles. Limitam-se, portanto, a expressar os valores de sua cultura, cumprir as funções sociais determinadas ou colocar em prática as regras envolvidas na lógica da estrutura de que dependem (Caille, 1998).

Durkheim, por sua vez, aponta que os fatos sociais são formas grupais de pensar, sentir e agir que são externos e têm a capacidade de determinar o comportamento dos indivíduos. Assim, eles [os fatos sociais] não podem ser reduzidos aos indivíduos, são categoricamente diferentes e sujeitos a um tipo de explicação que não se aplica a cada uma das pessoas individualmente (Schatzki, 2002). Segundo Durkheim, é um fato social toda a maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior, ou ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente das suas manifestações individuais (Durkheim, 1982).

Já o *estruturalismo*, de maneira geral, argumenta que as possibilidades (Lévi-Strauss) ou a composição (Marx) de um dado fenômeno social (como os sistemas políticos e econômicos, por exemplo) são governadas e/ou instituídas por determinadas estruturas abstratas *non-spatial-temporal* (Schatzki, 2003, p.175). Enquanto Durkheim e Mauss acreditavam que é a estrutura material da sociedade que serve de modelo para a construção de sistemas de classificação mental e que as estruturas mentais são compostas pelas conexões lógicas que refletem como os fatos materiais e culturais são justapostos, combinados, distinguidos e contrapostos, Lévi-Strauss propõe o contrário sustentando que a estrutura reside no inconsciente e que o inconsciente, a estrutura da nossa razão, é que se reflete na sociedade. Segundo uma visão estruturalista, existe no próprio mundo social e não apenas nos sistemas simbólicos – linguagem, mito etc. -, estruturas objetivas, independentes da consciência e da vontade dos indivíduos que são capazes de determinar as suas práticas e representações.

Apesar de reconhecer – semelhante ao holismo, mas diferente de *Durkheim* – que elementos individuais constituem o social, os estruturalistas consideram os fenômenos sociais como atividades de indivíduos determinadas por estruturas abstratas (Schatzki, 2002). Nesse

sentido, o estruturalismo é uma filosofia sem sujeito. O sujeito (o “eu”) é produto de uma ordem simbólica impessoal e não há espaço para a ação consciente e livre dos indivíduos. O foco se desloca então desde o indivíduo — “os mitos não têm autor” — para a estrutura (Thiry-Cherques, 2004). De modo que, para compreendermos o social, para obtermos um princípio de interpretação válido das ações humanas é preciso e basta atingir os mecanismos ocultos (inconscientes aos membros individuais dos grupos sociais estudados) que regem o seu funcionamento - as estruturas inconscientes, subjacentes a cada instituição, a cada costume (Lévi-Strauss, 1996).

Se, por um lado, o individualismo tem ocupado historicamente uma posição central e dominante nas nossas tentativas modernas de entendimento dos fenômenos sociais, por outro, as alternativas societistas que têm surgido parecem mais preocupadas em se opor diretamente ao individualismo do que em resolver a questão sobre qual é a natureza e a constituição da vida social (Schatzki, 2003). Enquanto para os individualistas essa questão se desdobra em duas outras, quais sejam, *o que é uma ação social* e *o que é um fenômeno social* para os societistas há pelo menos três versões diferentes: *o que é um fato social* (Durkheim), *o que é uma estrutura social* (estruturalistas) ou *o que é uma sociedade* (holismo). Se o individualismo metodológico reifica e hipostasia o indivíduo, o societismo parece fazer o mesmo com a totalidade (Caille, 1998).

As *site ontologies* como descreve Schatzki (2002, 2003, 2005) têm emergido nos últimos anos como uma terceira via entre os pólos *individualista* e *societista* desse debate. Assumir uma *site ontology* requer, por um lado, que se reconheça, assim como nas ontologias societistas, que as características relevantes dos indivíduos (intenções, motivações, atitudes, interesses, crenças, desejos etc) estão imersas em um contexto macro, na ausência do qual, as pessoas com aquelas características não existiriam. Por outro lado, entretanto, é preciso também negar, assim como nas ontologias individualistas, a idéia de que esses contextos macro nos quais as características individuais relevantes existem, têm um caráter fundamentalmente diferente delas. Assim, entidades (humanas e não humanas), eventos, atividades (e ações) não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam o próprio contexto (Schatzki, 2002, 2005). Sites são arenas nas quais as pessoas, os edifícios, as instituições não simplesmente existem/acontecem, mas também ajudam a conformar – as entidades contextualizadas são parte inerente do contexto (Schatzki, 2005, p.468).

O problema, dentro da perspectiva *site ontologist*, com as diferentes vertentes individualistas, está no fato de que para essas, as ações, os estados mentais, as relações e as

interações das pessoas podem estar conectadas entre si, mas através de uma conexão sempre contingente, fruto de uma conjunção mais ou menos estável de propriedades individuais relevantes momentaneamente. As ações individuais formam arranjos (configurações de ações dão forma a fenômenos sociais como economias, governos etc), se agrupam, mas as suas identidades ¹⁶ como ação não se originam desse arranjo, ou seja, de algo que as governa/mantém juntas, de um contexto *transindividual* (ou não individual) ao qual estejam inerentemente ligadas (Schatzki, 2002, 2005). Sob a égide do individualismo, os estados mentais (intenções, motivações, atitudes, interesses, crenças, desejos etc) de uma pessoa *dependem contingencialmente* do seu contexto social, mas a “posse” desses estados mentais e os próprios estados mentais não são, em si, elementos sociais. De maneira similar, as ações das pessoas podem até ser respostas a eventos do seu contexto social, mas o fato de as pessoas estarem agindo, assim como aquilo que elas, ao agir, estão fazendo, depende apenas de características individuais (Schatzki, 2000).

No que diz respeito às vertentes societistas, ainda que por vias diferentes, o problema, desde uma abordagem *site ontologist* continua. Apesar de estruturas, instituições, sociedades e/ou fatos sociais poderem ser identificados como contextos que determinam as ações, estados mentais, relações e interações das pessoas, mantém-se a tese de que contexto e entidade contextualizada mesmo quando tidos como inseparáveis, são elementos distintos, um não pode ser reduzido ao outro (Schatzki, 2002, p.140). O *contexto social* não pode ser encarado, portanto, como “algo” que apenas determina (“de fora”) os estados mentais (intenções, motivações, atitudes, interesses, crenças, desejos etc) dos indivíduos e as suas ações – a *identidade das pessoas e das ações* que elas levam a cabo, ou seja, o que a pessoa é (a sua identidade) e o que ela está fazendo (a identidade da ação), estão imbricados (*inherently tied*) no contexto (Schatzki, 2000).

Antes de entrarmos efetivamente na proposta de Schatzki (1996, 2002), é válido ressaltar que pelo menos três *site ontologies* (ainda que não tenham sido “batizadas” com esse nome) têm procurado levar o campo das ciências sociais nessa mesma direção. Apesar de diferentes, são abordagens que têm em comum o argumento de que a análise social deve partir de *arenas* (contextos) sociais e coletivas de ação - *campos semânticos* (Taylor, 1985), *campos*

¹⁶ Vale destacar que tanto Bourdieu (1996), quanto Giddens (1984), também apontam para uma primazia ontológica das práticas sobre as ações. Para Bourdieu (1996) a identidade de uma ação deriva das oposições que organizam os *jogos* (os *sentidos para o jogo*) nos campos em que se desenrolam. Enquanto para Giddens (1984), na medida em que as ações são governadas por regras e recursos que pertencem e organizam uma dada prática, aquelas [as ações] recebem as suas identidades dessa [da organização da prática].

discursivos (Laclau e Mouffe, 1985) ou simplesmente *campos* (Bourdieu, 1996) – que fornecem e suportam os significados nos termos dos quais as pessoas vivem, interagem e coexistem de maneira inteligível.

Charles Taylor (1985) argumenta que as práticas são a realidade social. Ações, estados mentais e linguagem passadas compõem uma determinada prática que, por sua vez, articula um *campo semântico* que passa a estabelecer o significado de tudo aquilo que acontece daí em diante, ou seja, as futuras ações e estados mentais – quando alguém participa de uma prática em particular, a sua vida e a sua relação com os outros co-participantes são conectados pelo *campo semântico* dessa prática (Schatzki, 2003, 2005). Esse campo semântico – ou esse tipo de *site* – envolve três campos interconectados de significado: as *pessoas* (com seus desejos, sentimentos, emoções etc), as *situações* com as quais essas pessoas lidam (outras pessoas, eventos, objetos, cenários etc) e o *comportamento* delas. Cada um desses elementos (pessoas, situações e comportamento) só têm sentido em um determinado campo semântico em relação ao demais nesse mesmo campo (Schatzki, 2001b).

Ernesto Laclau e Chantal Mouffe (1985) também desenvolvem uma ontologia social de caráter *Heideggeriano* ao tratarem da ordem social como uma constelação de ações, pessoas, objetos e palavras inter-relacionadas e organizadas de maneira sistemática e significativa segundo um *campo de discursividade*. A vida social, nesse caso, está essencialmente ligada e é inseparável desse *campo* – desse *site* sempre aberto e inacabado - de significados passíveis de serem articulados, construídos e transformados. Não vamos encontrar nunca ações, pessoas, objetos e palavras na sua existência “nua e crua”, essa noção é uma abstração. A existência será sempre – e apenas - articulada (dada) dentro desse campo discursivo, ou, dentro de uma determinada prática (Schatzki, 2005).

Pierre Bourdieu (1996) e a sua noção de *campo* (interligada à noção de *habitus*) talvez seja o exemplo mais conhecido de *site ontology* nos domínios da Teoria das Organizações. Um campo pode ser entendido como um espaço social específico, um *site* estruturado (campo da educação, da política, da agricultura, da religião etc), com regras próprias e uma dinâmica particular de funcionamento que o caracteriza e o diferencia. Na medida em que vivem e convivem nesses espaços, as pessoas vão aprendendo *as regras do jogo que é jogado ali*. Ou seja, elas vão incorporando (*na* ação e *para* a ação) um conjunto particular de disposições (ou de um senso prático) que Bourdieu (1996) chama de *habitus*. O *habitus*, construído em função das condições objetivas (sociais, econômicas, culturais) e a dinâmica de cada campo, e aprendido de acordo com as práticas que se desenrolam “ali dentro”, funciona como um

princípio gerador e organizador das percepções, ações e representações das pessoas. Assim, o que acontece (eventos, lugares, cenários etc) e o que as pessoas pensam, sentem, fazem – ou aquilo que faz sentido ser pensado, sentido, feito por elas – se limitam a um conjunto de possibilidades compatível com a estrutura do *campo*. O *campo* pode ser visto, portanto, como um *espaço* de possíveis ações e significados onde se desenrola a vida social (Schatzki, 2005).

Schatzki (2002, 2003, 2005), em seu turno, recorre à noção de *clearing* proposta por Heidegger (1962) e de jogos de linguagem proposta por Wittgenstein (1953) para construir a sua proposta ontológica. O conceito de *clearing* se refere a um lugar aberto, anterior a qualquer determinação ou representação, no qual qualquer coisa – incluindo os seres humanos – que é, se mostra, se apresenta. Ele corresponde, assim, a uma totalidade de referências que atua como as condições de possibilidade para um ser, ser o que ele é (Heidegger, 1962; Introna e Costea, 2004). É esse *clearing* que dá e garante aos seres humanos o acesso àquelas entidades que eles não são, e a passagem para que eles sejam aquilo que são (Dreyfus, 2002).

Trazido para a teoria social, o conceito de *clearing* serviu de fundamento para a noção de contexto (ou *site*) como espaços de inteligibilidade em cujos termos as pessoas vivem, agem, interagem, coexistem. Constitui, assim, espaços que são, ao mesmo tempo, coletivos porque envolvem várias pessoas, e sociais, porque são comuns a essas pessoas (Schatzki, 2005). O *clearing* é tipicamente caracterizado como um horizonte de inteligibilidade, isto é, como o *lugar* (o contexto, um *site*) em que a vida humana acontece – as *ações, os estados mentais e a identidades das pessoas são o que eles são dentro de um horizonte de inteligibilidade possível* – e do qual dependem aqueles fenômenos que mantêm juntas as vidas das pessoas – fenômenos como cadeias de ações, estados mentais compartilhados, arranjos materiais (Schatzki, 2005, p.470).

O argumento de Wittgenstein (1953) de que, o “verdadeiro” significado das palavras (*linguistic meaning*) deveria ser compreendido (e explicado) em termos do contexto social de *uso da linguagem*, ou seja, através de um olhar cuidadoso sobre as circunstâncias em que as palavras são usadas, sobre o cenário em que elas são usadas e sobre aquilo que acontece durante esse uso, também sugere uma concepção parecida de contexto social que não simplesmente determina, mas constitui [a linguagem] os indivíduos e as suas ações (Schatzki, 2000). Wittgenstein (1953) utiliza o termo *jogos de linguagem* para se referir justamente a uma espécie de contexto social lingüístico – uma espécie de *site* – a partir do qual o mundo é experimentado e significado – são os jogos de linguagem, nesse caso, que fornecem as *regras*

sociais (ou publicamente conhecidas) de entendimento, de significação, de inteligibilidade e, conseqüentemente, de ação.

Em torno das noções de *clearing e jogos de linguagem*, Schatzki articula o seu argumento fundamental - tudo aquilo que existe ou acontece em determinado contexto é parte inerente, inseparável dele. Contexto e entidade contextualizada constituem um ao outro – aquilo que uma entidade e/ou evento é, está imbricado no contexto, da mesma forma que a natureza e a identidade do contexto estão imbricadas nas entidades e/ou nos eventos – *as características individuais são ontologicamente contínuas às características do contexto social no qual elas existem* (Schatzki, 2005, p.469). Nessa abordagem, a natureza (ou a ordem) da vida social, ou, o que Schatzki (1996, 2002) chama de coexistência humana, está intimamente entrelaçada ao contexto (ou ao *site*) no qual ela se dá.

Enquanto as ontologias tradicionais (*individualistas* ou *societistas*) assumem uma separação entre “nós” e o “mundo”, ainda que sejamos de alguma maneira (re)conectados a ele por intermédio das nossas atividades, as *site ontologies* consideram essa conexão como elemento primordial do nosso ser – nós estamos já e sempre envolvidos em práticas cotidianas como falar, caminhar, comer, ensinar, administrar, pesquisar etc. Quando esse envolvimento é tomado como o nosso modo fundamental *de ser*, as práticas assumem a condição de um todo que consiste de nós, de outros e das coisas. O *site* do social é, portanto, o contexto da convivência humana: o lugar onde, e como parte do qual, a vida social inerentemente acontece. *Teorizar a sociabilidade através do conceito de um site social é reconhecer que o caráter e a transformação da vida social estão intrínseca e decisivamente enraizados no site onde ela ocorre* (Schatzki, 2002, p.xi).

Schatzki (1996, 2001b, 2002, 2003, 2005), desenvolve sua argumentação articulando uma *ontologia das práticas sociais* em que o *site do social* (ou, o contexto no qual a coexistência humana se desenrola) é composto por uma *malha* (uma rede, um emaranhado) não só de nexos de práticas (*fazer e dizer corporais*), mas também de arranjos materiais (*material arrangements*). É essa *malha* que constitui o que ele [Schatzki] considera a *ordem* que marca toda a vida social – é ela o lócus do social onde as entidades (humanas e/ou não humanas) agem, se relacionam, se posicionam umas em relação às outras e ganham significado e identidade (Schatzki, 2002). A vida social – ou a coexistência humana -, nesse caso, *acontece* como parte de uma *malha* → ***práticas#arranjos materiais***. O desenrolar da coexistência humana – ou da vida social - envolveria, assim, múltiplas ações - sempre inacabadas, mas sempre organizadas - levadas a cabo por uma ou mais pessoas em

determinados (um ou mais) cenários onde, além de outros seres humanos, há também *entidades materiais* (atores não humanos). A coexistência humana, assim, acontece como e em meio a um conjunto elaborado e em constante movimento de *arranjos materiais e práticas organizadas* (Schatzki, 2002, p.xi). Juntos, práticas e arranjos compõem o *site* da convivência humana: *as pessoas se reúnem e vivem juntas através de uma malha de práticas e arranjos materiais* (Schatzki, 2002, p.70).

2.2 O que são as práticas?

A definição de *prática como atividades humanas organizadas* (Schatzki, 1996, 2001b, 2002, 2003, 2005) chama a atenção para dois termos: atividade e organizada. Atividade remete à noção de *prática* como um pacote, um conjunto de *ações* realizadas pelas pessoas¹⁷ - jogar futebol, cozinhar, teorizar. Cozinhar, por exemplo, envolve elaborar o cardápio, comprar os ingredientes, prepará-los (descascando, picando, limpando etc), misturá-los, mexer as panelas, observar os tempos de cocção, apresentar os pratos etc. Cada uma dessas atividades – ou conjunto de ações - que compõem¹⁸ uma prática pode ser encarada como *fazer e dizeres* (*bodily doing and sayings*), primeira e diretamente, ou como as ações que esses *fazer e dizeres* constituem (Schatzki, 1996, 2001).

Fazer e dizeres, como entendidos aqui, correspondem àquelas ações básicas que as pessoas executam diretamente com o corpo (andar, olhar, ler, digitar um texto, pronunciar uma palavra, chutar uma bola, entregar alguma coisa para alguém etc). O termo *bodily* enfatiza a idéia de que essas são ações que as pessoas fazem com os seus corpos (braços, pernas, boca etc) – incluindo aqui, ainda, qualquer extensão (uma bengala ou um óculos, por exemplo) que esse corpo possa ter¹⁹. Já o termo *sayings*, se refere à idéia de um subconjunto

¹⁷ É válido ressaltar que, apesar de reforçar aqui a idéia de prática como um conjunto de *ações humanas*, Schatzki não descarta a existência/importância de agência não-humana. Ele apenas separa esses tipos de agência em dois “domínios” diferentes: nas práticas estão os agentes humanos e nos arranjos materiais os não humanos. Assim, as práticas podem ser entendidas, inclusive, como um conjunto de atividades realizadas por um tipo particular de componente da “vida social” (Schatzki, 2002).

¹⁸ O conjunto de ações que compõe uma prática deve ser encarado não como “algo pronto e acabado”, mas como “algo dinâmico, fluido, plástico” – *open, temporally unfolding*. Novas ações estão continuamente perpetuando e estendendo “os limites” das práticas.

¹⁹ Vale ressaltar aqui que no envolvimento cotidiano com o mundo não estamos limitados às fronteiras físicas do nosso *corpo* – ele se estende e incorpora outros elementos. Esse tipo de extensão é um aspecto central do nosso engajamento nas práticas. Quando um médico, por exemplo, ausculta os batimentos cardíacos do seu paciente, o estetoscópio se torna uma

particular de *doings* – aqueles *doings* que dizem algo sobre alguma coisa. Esses *sayings*, portanto, não necessariamente envolvem falar um língua²⁰: movimentos de cabeça ou das mãos, piscadas de olho, por exemplo, podem dizer muitas coisas diferentes, inclusive, de acordo com o contexto em que se dão²¹ (Schatzki, 2002).

As práticas são, nesse sentido, e em grande medida, atividades *corporais rotinizadas*, isto é, se constituem a partir de uma complexa interconexão de ações que são, em última instância, movimentos/performances regulares e competentes de corpos resultantes de um determinado tipo de treinamento e aprendizado. *Quando aprendemos uma prática, aprendemos, de certa maneira, a ser um corpo, mais do que simplesmente usar o corpo* (Reckwitz, 2002a, p.251). Incluir o corpo como mais um elemento central, ou como mais um dos aspectos fundamentais do social ajuda a romper com a dicotomia corpo-mente (fora-dentro) presente, não só nas teorias sociais clássicas com também, em outras versões de teorias culturalistas.

Por um lado, principalmente nas versões mentalistas (Reckwitz, 2002a), o corpo é tratado como um instrumento (e, portanto, como um *status* de epifenômeno) que deve obedecer ao que prescreve a mente – seja ela um sistema cognitivo (vertente objetivista), seja ela o responsável por um processo de interpretação e decisão (vertente subjetivista). Pressupõe-se, nesse caso, uma relação simples e direta de causa e efeito em que o pensamento (*thinking*) tem prioridade sobre o movimento (*bodily acting*) – em que a cognição e a interpretação prevalece sobre a ação. O social, nesse caso, deveria ser procurado principal (se não exclusivamente), “dentro” (na mente – nas suas estruturas ou processos) e não “fora” das pessoas.

Por outro lado, se tomarmos o textualismo e o intersubjetivismo, a relação continua dicotômica, mas se inverte “o sinal da equação” – o movimento que era de “dentro para fora”,

extensão do seu corpo e amplia a sua capacidade de “ouvir”, distinguir diferentes sons e fazer diagnósticos. Assim, inclusive, os indivíduos – doutor e paciente – se “encontram” em meio à prática da medicina.

²⁰ Na teoria *Schatzkiniana* da prática social, o discurso e a linguagem perdem o seu *status* de onipotência e as práticas discursivas são vistas apenas como mais um tipo de prática. Como tal, devem ser vistas, não só como uma cadeia/seqüência de signos e/ou comunicações. Uma prática discursiva também contém padrões de atividades *corporais/mentais* rotinizadas (formas de compreensão, *know-how* – regras gramaticais e de uso da linguagem, motivações etc) e objetos (computadores, por exemplo) intimamente interligados, através dos quais os participantes atribuem certos significados a certos “objetos” para compreender e, acima de tudo, fazer alguma coisa. (Reckwitz, 2002a). Schatzki (1996), inclusive, “denuncia” e “rejeita” uma concepção *overlinguistified* da inteligibilidade (sense making) em outras teorias da prática social. Segundo ele, o nosso entendimento sobre o que é um “objeto” (sobre qual é o seu significado) é expresso não apenas através de *sayings*, mas também através de *doings*.

²¹ Assim, é preciso estarmos atentos para o fato de que: (a) o mesmo *bodily doing* pode dizer (*bodily saying*) coisas diferentes; (b) diferentes *bodily doings* podem dizer (*bodily saying*) a mesma coisa.

passa a ser de “fora para dentro”. Isso se dá quando se considera que o mundo exterior dos símbolos e dos discursos (textualismo) é que acaba por produzir/moldar os atributos mentais (internos) das pessoas, ou, ainda, quando se considera a mente como um produto das interações sociais (intersubjetivismo) que provocam a internalização de regras e significados compartilhados (Reckwitz, 2002a). Para uma teoria da prática, essa lógica hierárquica, ou de causa e efeito, não faz sentido – corpo e mente não fazem parte de dois mundos diferentes, mas se fundem como elementos necessários à constituição das práticas e, como consequência, do social.

As ações básicas, entretanto, não acontecem no vácuo, ou seja, não passam despercebidas e acabam sempre instituindo outras ações – de outras pessoas - no contexto em que são levadas a cabo. Essas *ações instituídas pelos fazeres/dizeres básicos* são ações mais elaboradas (não-básicas) que, gradualmente, passam a envolver também, um conjunto cada vez maior de elementos intelectuais – as práticas incluem mais do que simplesmente movimentar o corpo ou manipular artefatos/ferramentas. Estão longe de ser apenas padrões de comportamento – elas incorporam e trazem consigo entendimentos, conhecimentos, identidades, significados práticos (Crossley, 2001, 2002). Sugerem determinadas formas de dar sentido ao mundo, de desejar alguma coisa, de saber como fazer algo, de responder às ações dos outros (Reckwitz, 2002a).

É difícil, portanto, separar, no interior de uma dada prática social, os *fazeres/dizeres* in natura de um certo *know-how*, de uma forma particular *de interpretação (do comportamento dos outros, por exemplo)*, *de um dado propósito (ganhar o jogo, por exemplo)* ou *de determinados estados emocionais (tensão, motivação etc)* que os agentes, como *portadores da prática, fazem uso rotineiro* (Reckwitz, 2002a, p.252). Chutar uma bola pode tomar, por exemplo, ares de jogar futebol e significar fazer um lançamento para o atacante que penetra entre os zagueiros adversários. Aprender a nadar, por exemplo, envolve mais do que apenas aprender a executar um conjunto (mais ou menos) fixo de movimentos, implica em compreender e dominar, de uma maneira eminentemente prática e pré-reflexiva, princípios sobre flutuação, deslocamento da (e na) água etc. Mais do que apenas movimentos do corpo, *nadar* é uma forma de compreender, de conhecer, de pensar sobre o mundo. A noção de *atividade corporal*, portanto, pode (e deve), aqui, ser ampliada e entendida como uma forma de razão prática compartilhada, como uma forma pré-reflexiva, *pre-representational* e coletiva de *compreender-e-ser-no-mundo* (Crossley, 2001, 2002).

O trabalho de Collins (2007), que se debruça sobre o *andar de bicicleta* é um bom exemplo de como funciona esse entrelaçamento (corpo-mente), na prática. Andar de bicicleta é eminentemente uma capacidade do corpo, na medida em que só pode ser executada quando se exerce um esforço corporal no (*in and on*) mundo material. Entretanto, ela é também social, no sentido de que o ciclismo envolve a coordenação no trânsito de diferentes ciclistas, o que exige certa sensibilidade e certo entendimento das ações dos outros. No entanto, essa *competência* não é universal. Andar de bicicleta em Amsterdã é diferente de andar em Londres, Nova Deli, ou Pequim. No entanto, cabe salientar que essa competência, que é social, e que envolve a compreensão do contexto em que se anda de bicicleta, também é *incorporada no corpo* dos ciclistas, uma vez que exige uma capacidade de resposta espontânea (imediata, pré-reflexiva, pré-representacional) às ações dos outros no trânsito. Nesse sentido, uma prática envolveria um conjunto de capacidades corporais (difíceis, se não impossíveis de ser articuladas) para: (a) *ação* (equilíbrio na bicicleta); (b) *interação com os outros* (ajustando o “meu” andar de bicicleta com o dos outros no trânsito); e (c) *uso* de artefatos materiais (a bicicleta, o capacete, a ciclovía) em um dado ambiente (contexto espaço-temporal) específico específico (Collins, 2007).

Mas *o quê organiza uma prática?* Ou, colocado de outra maneira, o que faz com que determinadas ações (*fazer/dizer*) *in natura* possam ser/estar reunidas sob uma mesma atividade humana – sob uma mesma prática - e outras não?

2.2.1 *Como as práticas se organizam*

Segundo Schatzki (1996, 2001b, 2002, 2003, 2005) as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e ganham uma identidade conjunta não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada *prática* através de três elementos fundamentais: *entendimentos*, *regras*, e *estruturas teleoafetivas*. Assim, dizer que determinadas ações (*fazer/dizer*) pertencem, estão interligados ou se organizam em uma determinada prática, significa dizer que eles expressam um mesmo conjunto de *entendimentos*, observam (desobedecem ou ignoram) as mesmas *regras* e perseguem os mesmos fins que podem ser considerados aceitáveis dentro de uma mesma *estrutura teleoafetiva* (Schatzki, 2003, 2005).

É preciso ter cuidado aqui e considerar que na perspectiva de Schatzki (1996, 2002) a noção de *ordem social*, que está por detrás do termo mesmo(a) é tratada de maneira diferente daquelas com as quais estamos mais acostumados. Para ele [Schatzki] a idéia de ordem não pode ser confundida com: (a) *regularidade ou padrão* – com a conotação de repetição de dados componentes da vida social, como crenças, ações, regras, rotinas, instituições etc; (b) *estabilidade* – concepção normalmente atrelada ao funcionalismo, em que ordem social é associada ao funcionamento harmonioso, ao equilíbrio, à integridade, em geral, de formações sociais de grande escala (aqui há espaço para a mudança, o que difere *estabilidade* de *regularidade*, mas a mudança é lenta e direcionada em busca do equilíbrio); ou, ainda, (c) *interdependência* – que difere das duas concepções anteriores por não pressupor qualquer grau de regularidade ou funcionamento harmonioso, mas a interdependência, notadamente, das ações de indivíduos e grupos.

Na concepção de Schatzki (2002), a vida social (a malha práticas#arranjos) não tem uma organização, uma forma, completa, perene e autônoma, ou seja, uma ordem. Organizações e ordens (a malha práticas#arranjos) são, na realidade, precárias, instáveis e transitórias. Devemos pensar, portanto, em ordenamentos (*ordering*) e direcionar o nosso foco para o processo dinâmico de tornar-se (*becoming*) que organizar-ordena a existência social (Schatzki, 2002, p.6)²².

Os *entendimentos* estão relacionados ao saber fazer, isto é, à habilidade, à competência para de saber como se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas, mas também o saber como identificar/entender as ações dos outros, o saber como instigar ações desse tipo nos outros e/ou o saber como responder a elas em determinados *contextos/situações espaço temporais* característicos da prática em questão (é preciso saber ler, ter visão do jogo). Schatzki (2002) destaca que esse tipo de entendimentos – ou essas certas habilidades – pertencem às *práticas* em si e não podem ser tomadas como propriedades de indivíduos específicos. Eles são, isso sim, algo estabelecido, adquirido, sustentado e transformado através das ações que compõem as práticas e que, portanto, não pode ser descolado delas. Ou seja, saber “como jogar futebol”

²² É na *análise de Wittgenstein sobre conceitos* e de *Foucault sobre a dispersão dos discursos* que Schatzki (1996, 2002) foi buscar as suas referências para “encarar” a ordem social como “um processo dinâmico” que comporta regularidades e não regularidades, estabilidade e instabilidade, interdependência, mas também dependência. Segundo *Wittgenstein* a impressão de igualdade, ou de *sameness*, carregada pela repetição de uma mesma palavra – ou conceitos – para tratar de atividades que são similares – mas não iguais – tipicamente esconde uma realidade de diferenças relevantes: os conceitos utilizados para tratar de “coisas” como “sonho”, “punição”, “obedecer”, “organização”, “prática”, “manutenção de locomotivas” são tão variados que estes fenômenos não exibem uma regularidade, mas, no máximo, sub-regularidades que envolvem subconjuntos deles. Para *Foucault* a unidade de um discurso não está na repetição dos mesmos objetos e conceitos, mas na presença de uma diversidade limitada deles.

não é uma habilidade minha – eu posso saber executá-la ou não (bem ou mal), mas ela é uma habilidade que pertence à prática de jogar futebol, que está “lá fora”, disponível em um espaço público, acessível a todas as pessoas. Uma pessoa que sabe como jogar futebol é, nesse sentido, aquela que é capaz de identificar/executar/instigar/responder aos *fazeres/dizeres* necessários para tal – driblar, tocar a bola, chutar, defender, cabecear, fazer um lançamento, finalizar ao gol, etc²³.

As *regras* se referem às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão) que prescrevem, apontam, direcionam, censuram, instruem o que deve ser dito e/ou feito pelos praticantes (como diria o Arnaldo César Coelho – *a regra é clara*) – elas permitem/provocam/impedem/fazem emergir novas ações, bem como regulam as atividades já existentes. Dizer que determinadas regras conectam *fazeres/dizeres* de uma dada prática é dizer que as pessoas consideram, observam, aderem, ao levarem a cabo esses *fazeres/dizeres*, as mesmas regras (Schatzki, 2002).

As regras, aqui, diferente do conceito de Giddens (1984), por exemplo, não são simplesmente explicitações de um entendimento prático já existente, fórmulas ou conteúdos tácitos ou implícitos. É importante ressaltar que o efeito normativo das regras é praticado, e não pré-determinado. Nenhum curso de ação (fazer/dizer) deve ser visto, a priori, como determinado por uma dada regra: diferentes cursos de ação poderiam ser tomados de acordo com uma mesma regra. A aplicação das regras é indeterminada até que seja performada (Schatzki 1996: 144-148).

Elas, na melhor das hipóteses, são codificações concisas de regularidades de ações passadas que têm potencial normativo para influenciar o curso futuro das atividades porque especificam como (ou quais) as ações deveriam ser realizadas para serem tomadas como corretas (Schatzki, 1997). São formulações inseridas na vida social com o propósito de orientar e determinar o curso correto das atividades. É assim que as regras emergem como um elemento tradicionalmente normativo e com características próprias, diferentes daquelas dos

23 Schatzki (1996, 2001, 2002) faz questão de apontar que a sua noção de entendimento não deve ser confundida com um tipo de know-how que está “por trás” do comportamento humano em sua relação íntima com a situação imediata ou com o contexto mais amplo em que vive. Ele cita especificamente os conceitos de habitus (ou senso prático) de Bourdieu (*having a feeling for the game*) e de consciência prática de Giddens (*tacitly grasping a rule*). Segundo Schatzki (2002), tanto o habitus como a consciência prática são tomados como um tipo de entendimento que determina aquilo que a pessoa faz em uma determinada ocasião. A noção de entendimento de Schatzki é diferente porque o entendimento, segundo ele, é uma habilidade ou capacidade que está “por trás” das atividades humanas (e não das pessoas), ou seja, que “suporta” as práticas. Assim, ao invés de determinar o *que faz sentido para as pessoas fazerem* e, em última análise, especificar o que as pessoas “realmente” fazem, o *entendimento*, tal como definido aqui, “simplesmente” executa as ações “ditadas” por uma inteligibilidade prática.

entendimentos e das *estruturas teleoafetivas*, que ajuda a constituir aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem (Schatzki, 2002).

A *estrutura teleoafetiva*, por sua vez, constitui um conjunto - hierarquicamente organizado e normativo - de fins (objetivos, interesses)²⁴, meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na *prática*. O termo *normativo*, aqui, se refere às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer (*oughtness/rightness*), primeiro, e, além disso, de *aceitabilidade* – daquilo que é aceitável que se faça (Schatzki, 2002).

Não se trata, portanto, de determinar simplesmente quais *ações-tarefas-projetos* estão certos ou errados, mas também de indicar que algumas delas são aceitáveis, ainda que não correspondam exatamente àquilo que deveria ser feito (pode-se pensar em jogar com o regulamento, escalar três volantes, segurar o jogo, empatar ou perder de pouco, mas ainda assim, classificar; ou não, jogar para ganhar, como sempre, escalar três atacantes, partir para cima do adversário, fazer o resultado, “matar” o jogo logo e tranquilizar a equipe e a torcida).

Schatzki (1997, 2002) é enfático ao apontar que as atividades humanas continuamente expressam emoções, humores, sentimentos. Elementos que são normalmente ignorados ou subestimados, inclusive, em diferentes teorias da prática. As ações (fazer/dizeres), segundo Schatzki (1997, 2002), não são inerentemente teleológicas, a afetividade pode determinar o que as pessoas fazem independentemente, e na ausência de teleologia.

Mais uma vez, é importante destacar que esses elementos (entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva) – em conjunto - não pertencem aos indivíduos e sim à prática na qual eles estão engajados. A *estrutura entendimentos-regras-teleoafetos* é uma propriedade de cada prática que se expressa nas combinações organizadas dos *fazer/dizeres* dos praticantes. Ela é incorporada, em última análise, de maneira semelhante, mas desigual, nas *mentes e corpos* de cada um dos praticantes – cada indivíduo tem consigo uma micro-versão dessa estrutura, normalmente, diferente das micro-versões de cada um dos demais praticantes, e da versão completa que organiza a prática²⁵ (Schatzki, 2002, 2003). Diferentes combinações dos

²⁴ Esses fins não necessariamente precisam ser *conscious goals*, ou seja, objetivos que as pessoas conscientemente procuram realizar. Uma pessoa não precisa estar tematicamente consciente – e em todos os momentos - of *the teleological end points* que determinam aquilo que faz sentido para ela fazer (Schatzki, 2002). As pessoas usualmente realizam ações sem considerar conscientemente que elas querem A, esperam B, vêem C (Schatzki, 1996, p.121).

²⁵ Bourdieu (1996), por exemplo, tratando do seu conceito de *habitus*, argumenta, de maneira semelhante, que cada indivíduo é diferente. Cada um tem a sua própria biografia ainda que cada uma dessas *histórias de vida* faça parte de uma *história coletiva*. Cada pessoa, com a sua trajetória e localização única no mundo, internaliza uma combinação particular e incomparável de esquemas (Wacquant, 2005).

elementos que organizam uma prática são incorporadas de diferentes maneiras pelos participantes devido às diferenças de treinamento, experiência, inteligência, capacidade de observação, *status* (Schatzki, 2005).

A *estrutura teleoafetiva* de uma prática, por exemplo, não só é diferente dos fins e afetos individuais, como também não pode ser igualada ao somatório simples dos fins e afetos coletivos (*general will or the we-intentions of a group*) (Schatzki, 2002). O fim ensino-aprendizagem que ajuda a organizar a prática educacional como um todo não só é diferente do aprender perseguido por alunos e do ensinar pelos professores individualmente, como também o é da soma deles. As *semelhanças* que se pode encontrar nas *estruturas teleoafetivas* de *diferentes* praticantes (pessoas) se formam em função da participação em, e/ou na exposição a, práticas iguais ou muito similares (Schatzki, 1996).

Talvez um exemplo ajude a esclarecer melhor esse ponto. Vejamos, então, como sugerem Zundel e Kokkalis (2007), as atividades (humanas) acadêmicas – contemplar, refletir, escrever artigos, ler livros, discutir com os colegas, participar de congressos e seminários - que constituem a prática *teorizar* (*theorizing*). Essas atividades são realizadas em meio a certos entendimentos sobre como *teorizar* – Kuhn (1970), os paradigmas de Burrell e Morgan (1979), as metáforas de Morgan (1996), as imagens de Cummings e Wilson (2003) ou, ainda, os trabalhos de Sutton e Staw (2003) e Whetten (2003) servem para ilustrar alguns desses direcionamentos. É importante ressaltar, entretanto, que esses entendimentos – paradigmas, metáforas, imagens etc - residem não “dentro da cabeça” de um ou outro acadêmico, mas na prática da qual ele participa, implícitos na prática social *da teorização* da qual os acadêmicos fazem parte e na qual ocupam posições, papéis, identidades.

A teorização pode, ainda, ser governada por regras (mais ou menos) explícitas. Elas podem ir desde leis de direitos autorais e patentes, até aspectos como prazos e normas para publicação de artigos, chegando a máximas como “tente publicar em revistas *Qualis (Inter)nacional A*” ou “procure desenvolver um nicho próprio pesquisando aquilo que ninguém ainda o fez ou poucos o fizeram”. Além disso, não se pode deixar de considerar que determinados fins (*teleologia*), como gerar conhecimento, ajudar a melhorar a vida das pessoas, desenvolver uma carreira de pesquisador, construir uma reputação e conseguir algum *status* na comunidade acadêmica, são perseguidos nessa prática. Apesar de variados, todos esses fins são tidos – ou socialmente entendidos - como legítimos e aceitáveis na prática da teorização acadêmica. Pode-se imaginar, por outro lado, em um esforço didático, que os meios “ridicularizar um oponente” ou publicar informações/dados/conclusões falsas para

atingir tais fins não são aceitáveis e devem ser punidos pela comunidade de praticantes (Zundel e Kokkalis, 2007).

As práticas, portanto, ainda que sejam compostas por atividades humanas, são fenômenos não individuais. Elas não podem ser confundidas com um conjunto de propriedades de indivíduos ou como o simples somatório das *ações* deles – um jogador, juiz, técnico, professor, pesquisador, estrategista. Os dizeres/fazer que compõem uma prática são desempenhadas por indivíduos, mas a organização dela, aquilo que lhe dá coerência – o seu conjunto de entendimentos, regras e *estruturas teleofetivas* – não pertence a um ou outro (ou mesmo a um grupo de) indivíduo específico (Schatzki, 2002, 2005). O caráter distintivo de cada uma das diferentes práticas repousa, assim, sobre a singularidade de cada conjunto particular de *fazers/dizeres* expressando um arranjo interconectado de entendimentos, regras e *teleoafetividades* (Schatzki, 1996, 2002).

Na medida em que se reconhece a prática como um fenômeno não-individual (e, portanto, de alguma maneira, localizado “lá fora”) com capacidade de apontar não só aquilo que deve (ou que convém) ser feito (dito, pensado, sentido, perseguido etc), mas também aquilo que é aceitável em determinadas situações (Schatzki, 1996), não podemos nos furtar o direito de perguntar: *como isso se dá?* Como os participantes quando engajados em uma dada prática *incorporam* elementos de, e através disso são governados por, uma única e comum estrutura: a organização tripartite – *entendimentos-regras-estruturas teleoafetivas* – dela.

2.2.2 Como as práticas são incorporadas

Para começar a responder a essa questão é preciso dar “um passo atrás” para reconhecer que não é a organização da prática *em si*, que determina o que as pessoas fazem. Schatzki (1996, 2001b, 2002, 2003, 2005) argumenta que as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e ganham uma identidade conjunta em torno do que chamamos de *prática* através, principalmente, de uma *inteligibilidade prática* – ou seja, daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* em um determinado contexto espaço-temporal. A inteligibilidade prática é que, em última análise, *governa as ações* especificando o quê um ator deve fazer a seguir (apontando os próximos passos) dentro do fluxo contínuo dessa ou daquela atividade humana. As pessoas, quase sempre fazem o que faz sentido para elas fazer,

elas estão quase sempre realizando fazeres/dizeres que, na situação corrente, constituem fazeres/dizeres que fazem sentido ser realizados (Schatzki, 2001b, p.47)

Dreyfus (1991) utiliza um conceito parecido que ele chama de um *estilo internalizado de engajamento* que fornece as bases para a organização (ou a orquestração) das nossas ações e que dá uma consistência interna às nossas atividades. *Estilo* que não é uma característica individual de uma pessoa ou “coisa”, mas sim uma espécie de inteligibilidade que constitui e define o quê as coisas, as situações e as pessoas são, e o quanto/como elas são importantes para cada um de nós. Estilo de engajamento que afeta a nossa percepção do que importa e a maneira como lidamos com a situação em que estamos envolvidos (Chia, 2004).

Nessa perspectiva, e é bom ter isso “em mente”, a inteligibilidade prática não pode deixar de ser vista como um fenômeno *individualista* – é sempre para um indivíduo que determinada ação faz (ou não) sentido ser feita. O que acontece, entretanto, e que nos permite evitar aqui a armadilha do individualismo, é que as características individuais (interesses, desejos, expectativas, crenças, emoções) responsáveis por apontar localmente o que *faz sentido ser feito*, são moldadas em, e por um *fenômeno não-individualista* – em um *site* social e coletivo, no nosso caso, nas malhas *práticas#arranjos* (Schatzki, 2002). Nossas percepções, escolhas e ações, assim, pressuporiam um engajamento e um pertencimento prévio ao mundo que não poderia ser evitado (...) nós estamos “já e sempre” no mundo (Merleau-Ponty, 2005). Como aponta Flores-Pereira (2010), desde sempre, a percepção-ação, que é ao mesmo tempo corporal e compreensiva, se forma e se desenvolve social e culturalmente (Flores-Pereira, 2010, p.421).

Para tentar esclarecer melhor a questão da incorporação da inteligibilidade prática, é preciso começar argumentando que, na concepção de Schatzki (2001b), apesar de os *entendimentos* – tomados mais como habilidades relacionadas ao *como fazer* ou realizar as ações - ajudarem a especificar o que faz e/ou o que não faz sentido para as pessoas fazerem nas circunstâncias e cenários envolvidos em uma dada prática, são as *regras* e as *estruturas teleoafetivas* que primariamente detêm algum poder para determinar a *inteligibilidade*. O saber como vem, normalmente, depois do saber o que se pode ou se deve fazer – ou *do que faz sentido fazer*. Normalmente, apenas os nossos *fazeres/dizeres* básicos é que respondem mais diretamente aos *entendimentos* (Schatzki, 1996).

Com relação às *regras*, as práticas, normalmente acolhem um conjunto delas ao qual os praticantes supostamente deveriam observar – boa parte daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* frequentemente reflete o entendimento que elas constroem de normas,

procedimentos, instruções específicas às quais estão submetidas. As *regras*, entretanto, apenas de maneira *intermitente* e nunca *totalmente* determinam aquilo que as pessoas concretamente fazem (Schatzki, 2001b). Se, por um lado, a nossa experiência cotidiana nos leva a concordar que elas não dão conta de todas as possibilidades de ação, por outro, também não se pode assumir que elas sejam sempre ignoradas. Se, resumir a ação “real” das pessoas às *regras* que elas deveriam obedecer limita a nossa análise, ignorá-las também não nos parece adequado.

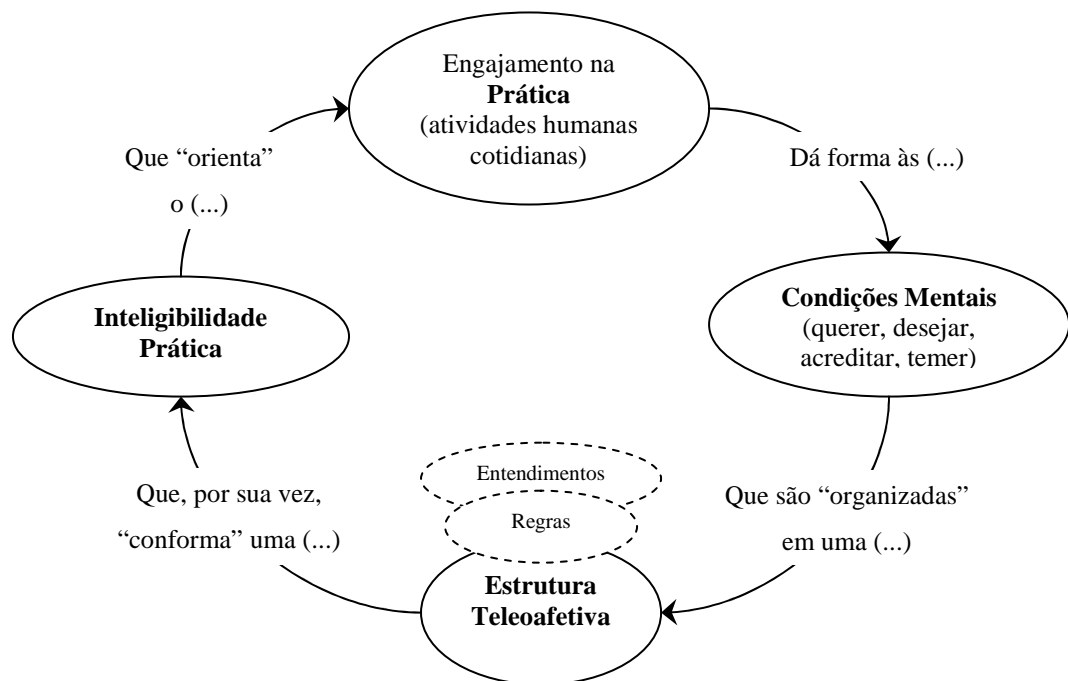
Reconhecer que *entendimentos* e *regras* são elementos necessários, mas não suficientes para explicar como se constrói uma *inteligibilidade prática*, nos leva ao terceiro elemento, o *mix* de teleologia (orientação para fins) e afetos (emoções, humores, estado de espírito). Segundo Schatzki (2001b), *o que faz sentido para uma pessoa fazer* [ou a *inteligibilidade prática*] depende, em grande medida, dos *fins* que ela persegue coordenados com os *afetos* que ela sente ao se engajar em uma determinada prática. Os projetos e as tarefas que as pessoas levam a cabo ao longo da sua vida, ou seja, o conjunto de ações (*fazeres/dizeres*) que elas realizam são especificadas principalmente em função daquilo que é importante/relevante para ela (teleologia), dadas as suas crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor (afetividade).

Ação e percepção se entrelaçam e se formam sobre o contexto de um projeto (...) projeto que se refere à condição teleológica na qual a vida das pessoas está sempre mergulhada (...) as ações se voltam para fins a serem conquistados (...) apertar uma porca, regular um motor, consertar uma locomotiva (...) é em meio aos projetos-tarefas-ações que as coisas adquirem uma significação (Flores-Pereira e Cavedon, 2009, p.9-10). Assim, os limites de uma determinada prática são traçados principalmente pela sua *estrutura teleoafetiva*, ou seja, pelo conjunto de fins corretos e aceitáveis, de projetos e tarefas corretos ou aceitáveis na busca desses fins, mas também de crenças, desejos, expectativas corretas e aceitáveis e, ainda, de emoções e afetos corretos e aceitáveis.

Tomando os elementos (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) da *estrutura teleoafetiva* de uma prática como *estados mentais* nos/dos praticantes, se estabelece outro pressuposto que é central na abordagem proposta por Schatzki – a *inteligibilidade prática* é fundamentalmente uma determinação *mental* (Schatzki, 1996, 2001b). A organização das práticas poderia, assim, ser descrita como um conjunto normativo de estados mentais: os entendimentos se tornam um *know-how*, as regras objetos de *crença* e os fins e afetos objetos de *desejo* (Schatzki, 2005). Entretanto, esses estados mentais não são estados *dos* participantes. Eles são características da prática expressas na totalidade

semi-estruturada (*open-ended*) das ações, atividades, arranjos que a compõem. E constituem uma espécie de mente objetiva (*objective mind*) da prática (Schatzki, 2005).

Pode-se dizer que, a princípio, as condições mentais (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) tenham possibilidades infinitas. Dentre esse conjunto sem fim delas, a *estrutura teleoafetiva* da prática seleciona uma pequena parte daquelas que podem ser consideradas válidas, aceitáveis e/ou legítimas. A partir desse conjunto reduzido é que decido (nem sempre de maneira racional, intencional, deliberada, mas prática) o que eu vou fazer, ou seja, que *fazeres/dizeres* levar a cabo nesta ou naquela situação em que me encontrar. Na medida em que *pratico*, minhas decisões, meus *fazeres/dizeres* e, em última análise, as minhas *condições mentais*, são colocados à prova – são aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes. Nesse processo, via engajamento *na* prática, aprendo – incluo, excluo, reviso, altero as minhas possibilidades (*as minhas condições mentais*) de decidir e de agir – para me ajustar à *estrutura teleoafetiva* e poder gozar do status de praticante (Schatzki, 1996, p.125). A inteligibilidade prática (as condições mentais) que acompanha a presença das pessoas *no* mundo vai se conformando na medida em ela participa das, e se encontra com as práticas.



Esquema 2 – Incorporação da inteligibilidade prática
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os *fazeres/dizeres* de uma dada prática (*manutenção de locomotivas*, por exemplo) seriam, assim, governados por uma *inteligibilidade prática individual* (*o que faz sentido para cada mecânico envolvido fazer*) que, entretanto, é determinada em função principalmente da *estrutura teleoafetiva* (*fins e afetos aceitáveis*) que é da prática e, portanto, social. Essa *estrutura teleoafetiva* é um *conjunto organizado - social e não individual - de condições mentais* que as pessoas incorporam (*em versões individuais*) na medida em que se engajam naquela dada prática (*manutenção de locomotivas*, por exemplo) (Schatzki, 2002).

O caráter normativo que caracteriza a *estrutura teleoafetiva*, ou seja, a sua capacidade (para além dos entendimentos e regras) de dar forma à *inteligibilidade prática* dos participantes é construída através do exemplo, da instrução e da sanção aos quais eles (calouros ou veteranos) estão sujeitos e, no contexto dos quais, adquirem certas *condições mentais*. Logo que nascemos, começamos a ser socializados em práticas sociais já existentes que já contêm uma compreensão do que é ser uma pessoa, dos outros e das coisas (Schatzki, 2002). Nós aprendemos o que significa ser uma pessoa, um objeto, uma instituição e como agir adequadamente, através de um processo de socialização, muitas vezes inconsciente, “dentro” de certas práticas, vivendo essas práticas (Dreyfus, 2002).

Aprendizagem que não se refere, nesse caso, simplesmente a uma questão de deliberadamente adquirir um conjunto de capacidades que pode ser transmitida de indivíduo para outro, essas capacidades são (re)construídas e incorporadas no *modus operandi* do indivíduo em desenvolvimento através do treinamento e da experiência no desempenho de determinadas tarefas (Chia, 2004; Chia e MacKay, 2007) no *mundo em que vive* (Merleau-Ponty, 2005). A *inteligibilidade prática* simplesmente passa em silêncio de corpo a corpo e é só como um aprendiz que se ganha sabedoria prática (Dreyfus, 2001; Yakhlef, 2010). É através do nosso envolvimento constante em fazer pesquisas, por exemplo, que chegamos a conhecer o que significa ser um pesquisador, isto é, o que significa pensar, sentir, ver e agir como um pesquisador. Através deste envolvimento nós desenvolvemos um *know-how* de pesquisa, identificamos as regras e os fins/afetos aceitáveis para formular um problema, revisar a bibliografia, analisar os dados etc (Sandberg e Pinnington, 2006).

Trabalhar com essa noção de *condições mentais* das pessoas não é, portanto, o mesmo que declarar que certas estruturas abstratas causaram esse ou aquele tipo de comportamento. As *condições mentais* como entender, desejar, sentir, acreditar, esperar, ver, temer não podem ser encarados como objetos ou processos de um aparato secreto abstrato ou real - o cérebro, a cabeça, a mente (Schatzki, 1996, 1997). Eles precisam ser vistos como *condições de vida* de

uma pessoa: a forma como as coisas são ou estão indo para ela no seu envolvimento contínuo com o mundo (Schatzki, 1996, 1997, 2001b). As condições de vida são expressas, manifestadas e/ou comunicadas, nos comportamentos (nos fazeres e dizeres corporais) - acreditar em Deus, por exemplo, é uma *condição de vida* que se manifesta através de comportamentos como dar as mãos e rezar, ajoelhar-se diante do altar, beijar o santo, ir à missa etc (Schatzki, 2001b).

É preciso ter claro, portanto, que essas *condições mentais* não informam uma determinada atividade segundo uma relação simples e direta de causa e efeito, elas fazem isso especificando o que faz sentido para uma pessoa *fazer* – *que fazeres/dizeres* realizar (Schatzki, 2002). O que faz sentido fazer não é, mas se torna aparente na medida em que a ação é *performada* (nos fazeres/dizeres). O que faz sentido fazer se mostra no ajuste seletivo de ação para ação. A prática, portanto, é um processo de agir de forma seletiva e não de forma aleatória. Na prática um *modus operandi* (fazer/dizer) possível tornar-se mais prováveis do que outros (Schinkel, 2004).

As condições de vida expressas em uma ação abrigam a estrutura teleoafetiva que a governa – *a estrutura teleoafetiva é, de fato, a estrutura das condições de vida* (Schatzki, 1996, p.124). As condições de vida de uma pessoa em um dado momento dependem, conseqüentemente, da prática particular que ela está realizando (“aqui e agora”), mas também do amplo nexo de outras práticas nas quais ela também se engaja (ou já se engajou) e que nutrem (ou já nutriram) o “seu corpo e a sua mente” (Schatzki, 1996, 2001b). *Mind, consequently, does not comprise such representational entities as tacit knowledge that cause behavior, but instead consists in practical intelligibility-determining states of affairs that are expressed in behavior* (Schatzki, 2001b, p.50).

Assim, a nossa compreensão do mundo, as nossas ações e os nossos comportamentos só fazem (e só ganham) sentido como o resultado do nosso engajamento em determinados jogos de linguagem, em determinadas formas de viver, em determinadas práticas. O significado das palavras (das pessoas, das ações etc) deve, então, ser encarado como uma característica não exclusivamente de uma experiência subjetiva individual, mas de um sistema de práticas sociais onde ele é continuamente (re)interpretado e (re)definido através do seu uso - o significado *subjetivo* de uma palavra (pessoas, ação etc) não pode, portanto, ser determinado à parte do sistema de ação no qual ela se dá (Schatzki, 1996, 2002; Wittgenstein, 1953). Nesse sentido, a inteligibilidade prática ou as condições mentais não podem ser individualizados, ou seja, atribuídos ao indivíduo e separado das rotinas coletivas em que se

engajam os sujeitos, tão pouco, deve ser atribuído apenas a essas rotinas sendo extirpado dos corpos e mentes que compõem as práticas (Reckwitz, 2002a).

Esse é um argumento que pode ser encontrado na análise que Heidegger faz de *Dasein* (o *ser-no-mundo*). A noção de *Dasein* introduzida por Heidegger traz consigo a idéia de que a existência humana (ou o nosso *being*) é sempre uma *existência no mundo* (*being-in-the-world*) e, conseqüentemente, de que o nosso conhecimento desse mundo não se constrói através de uma consciência que olha para ele, mas sim em meio às experiências *nele* (Freeman, 2007). Usando o exemplo clássico de Heidegger: para entender um martelo eu não o conheço/percebo/reconheço (*cognize*) como uma *res extensa* presente antes da minha consciência como *res cogitans*, eu não trabalho com representações mentais - seu cabo de madeira, sua cabeça de metal etc. Eu, isso sim, aprendo a martelar, a usar o martelo (*to hammer*). Conhecer um martelo é saber como usá-lo (*do hammering*) de uma maneira tal que qualquer pessoa como eu possa reconhecê-la (via - para usar a perspectiva de Schatzki - entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas) como uma forma competente de fazê-lo (*competent hammering*). Nós aprendemos sobre as “coisas” não só pensando sobre elas, mas principalmente, fazendo elas (Merleau-Ponty, 2005). A prática, assim, conecta o conhecer com o fazer, o perceber com o agir.

Em outras palavras, a *inteligibilidade prática* que um indivíduo mobiliza para lidar com a sua vida cotidiana é o resultado de um refinamento gradual das respostas que ele dá (ou, vai dando) ao longo das suas experiências, na medida em que ele age *dentro* de determinadas práticas sociais (Dreyfus, 1991; Schinkel, 2004; Schatzki, 2002). Shotter (2005) destaca, ainda, o que ele chama de *conhecimento prático de dentro*, ou seja, um tipo situado de conhecimento ou entendimento que alguém só pode ter *de dentro* de uma dada situação social, de um determinado grupo ou instituição. É [mais ou menos] nesse sentido que Lave e Wenger (1991) também defendem que a aprendizagem não está simplesmente *situada* na prática, mas que ela é uma parte integral das práticas sociais *no mundo em que vivemos* (p.35).

Esse entrelaçamento entre *atividades* e *mente* leva ao argumento de que a prática aponta para o praticante as possibilidades de ação, de mudança e de tomada de direção, constituindo, definindo e identificando também o que ele é. Os indivíduos só ganham identidade e capacidade de agência quando recebem o título de praticante ou, quando estão praticando algo. Todas, e cada uma das diferentes práticas, têm necessariamente um modo particular e *rotinizado de inteligibilidade, de intencionalidade*, de querer, de desejar certas coisas e de evitar outras (Reckwitz, 2002a; Schatzki, 2002). Ao deixar uma determinada

prática, o indivíduo não leva, necessariamente, com ele, essas formas de encarar o mundo (e de agir), em sua plenitude. Ao se engajar em uma nova prática (em um novo contexto), ele vai ter que aprender a executá-la segundo novas condições. É, portanto, um tipo de *conhecimento*, de *intenção* e de *emoção*, inerente/idiossincrático/específico da prática e não do(s) praticante(s).

Os agentes passam, assim, a serem encarados como portadores (*carrier* ou *träger*) de uma (ou de várias) prática(s), isto é, como portadores de certas formas *rotinizadas* de se comportar (mentais e corporais), de entender, de saber, de desejar, de falar que são inerentes à prática na qual se engajam, e não deles próprios (Schatzki, 1996, 2002, 2003; Reckwitz, 2002a). O praticante tende a pensar e a se comportar de uma maneira que seja congruente com a(s) prática(s) – com o mundo – na(s) qual(is) está engajado (Schatzki, 1996, 2002; Chia e MacKay, 2007). A noção de agente humano (ou praticante) depende, portanto, do engajamento em uma determinada prática – *não existimos fora das práticas* -, e se refere, aqui, àqueles corpos/mentes que exercem/desenvolvem/desempenham, enfim, praticam cada uma das diversas práticas que constituem o mundo social.

Dizer que *em* uma determinada prática, que é social, somos *todos* praticantes, não significa, todavia, que sejamos todos iguais, não somos cópias exatas. É possível perceber uma série de variações e idiossincrasias nas maneiras de sermos humanos, mas essas variações pressupõem e se originam de um mundo social compartilhado. As maneiras de sermos humanos expressa, assim, tanto uma maneira pessoal, quanto coletiva de ser (Bengtsson, Sandberg e Dall’Alba, 2006).

Se, por um lado, esse conceito não pressupõe indivíduos egoístas (*self-interested*), fundamentalmente autônomos e independentes segundo o modelo clássico de *homo economicus*, por outro, não se pode dizer que eles sejam tidos como atores fundamentalmente submissos às normas e aos seus papéis segundo o modelo também clássico do *homo sociologicus* (Reckwitz, 2002a). Há, portanto, um lugar específico para o *indivíduo* na abordagem das práticas sociais segundo Schatzki (1996, 2002). Na medida em que há diferentes práticas e que cada *agente* se engaja em um conjunto particular de várias delas, o *indivíduo* é o ponto de interseção, em que diversas rotinas *mentais/corporais* se cruzam em uma única *mente/corpo* (Reckwitz, 2002a; Schatzki, 1996, 2002).

É, então, de acordo com as práticas nas quais se engajam diariamente que um *agente humano* (praticante) é capaz de entender a si próprio e ao mundo em que vive (Reckwitz, 2002a). A *inteligibilidade prática* tem, portanto, uma origem social e se estende para além

daquilo que nós sabemos (epistemologia) e chega até aquilo que nós somos (ontologia). Assim, nos tornamos pais, administradores, médicos, engenheiros, professores na medida em que aprendemos como praticar a paternidade, a administração, a medicina, a engenharia, a docência. A identidade e as características individuais – ou as *condições mentais* de cada um (Schatzki, 1996, 2002) – não podem, assim, serem tomadas como a essência de uma “coisa ou substância chamada sujeito”, ou como algo concedido a eles antes do seu envolvimento social (Chia, 2003) – do seu engajamento em uma malha *prática#arranjos*. A identidade²⁶ dos indivíduos (praticantes) a sua capacidade de agência são, isso sim, construídas no interior das práticas, *são efeitos sociais* (Chia, 2003; Chia e Holt, 2006; Chia e MacKay, 2007; Schatzki, 2005). São constituídas, portanto, não pelo pacote de *estados mentais individuais*, mas pelas atividades – ou práticas sociais - que realiza (Schatzki, 2002). Aquilo que uma pessoa é – ou está sendo – se constrói, portanto, junto daquilo que ela *faz* (ações-atividades).

Os *significados “das coisas” e as identidades das pessoas* precisam, então, ser tratados como elementos inseparáveis das atividades (práticas) humanas (Schatzki, 2002) – o significado de uma máquina, de uma matriz SWOT, ou de um conjunto de dados, e a identidade de um operador, de um estrategista, ou de um pesquisador, por exemplo, são cunhados de maneira específica em função da manutenção de uma locomotiva, de uma decisão estratégica ou de um projeto de pesquisa. Os significados das coisas, a identidade das pessoas em meio, e através das quais, os seres humanos coexistem e vivem as suas vidas, derivam das atividades humanas. Emergem (*são performadas*) a partir da realidade concreta - das relações entre as entidades (humanas e não humanas) e daquilo que essas entidades fazem (Schatzki, 2002, p.56-57).

Partindo dessa idéia do engajamento no mundo como modo fundamental de *ser*, a noção de agência humana deve ser tratada em termos de um *human way of being*. Uma *forma de ser humano* que aponta para a coconstituição daquilo que nós fazemos e daquilo que nós somos. É através desse nosso *jeito de ser* – ou da nossa *inteligibilidade prática* (Schatzki, 1996, 2002) - que compreendemos a nós mesmos como praticantes e as práticas como um conjunto particular de atividades a serem realizadas. Em outras palavras, *nós somos as*

²⁶ Essa é uma noção de identidade que não pode ser confundida com o conceito tradicional de papel social (*roles*) – ainda que determinadas *posições* possam ser o mesmo que um *papel* (pai, professor, jogador de futebol) isso não acontece sempre (católico, brasileiro, negro) e, mais importante, não todos os papéis são componentes da identidade das pessoas. *Who a person is consists in the particular ensemble of possible subjects positions offered to her by practices in a social arena* (Schatzki, 1996, p.8).

práticas que praticamos (Bengtsson, Sandberg e Dall’Alba, 2006). Parafraseando Descartes: “eu pratico, logo existo”.

“Qual é a nossa relação com as práticas? Essa é uma maneira errada de fazer a pergunta, pois sugere que há nós, e então as práticas. Em vez disso, nós somos as práticas. As práticas conformam um espaço de possibilidades de ação para nós, e este espaço de possibilidades não é algo com o qual temos uma relação, mas algo encarnado em nós” (Dreyfus, 1991, p.27-28).

Aqui é possível recuperar, mais uma vez, a contribuição de Heidegger com sua fenomenologia imanente, que se opõe à visão de Husserl (fenomenologia transcendente) de que a relação das pessoas com o mundo e com as coisas precisa ser mediada por algo situado na mente das pessoas – crenças, desejos, experiências, um conteúdo intencional. Para Heidegger, a idéia de que o sujeito tem experiências intencionais, fechadas nele próprio é um absurdo que depõe contra toda e qualquer estrutura ontológica do ser que nós somos (Dreyfus, 2002). A preocupação central dessa fenomenologia dita existencial está justamente em estudar os indivíduos no ambiente em que eles vivem/convivem, ou seja, em descrever o homem como ser no mundo (*human-being-in-the-world*), em dar conta da experiência humana como ela emerge em determinado(s) contexto(s), como ela é vivida (Thompson, Locander e Pollio, 1989).

O mundo vivido, ou *Lebenswelt* (conceito originalmente introduzido por Husserl), ou ainda *lifeworld* (como tem sido descrito em inglês) representa o mundo ordinário e a experiência imediata²⁷. É o pano de fundo de todo o empreendimento humano e o contexto de toda a experiência (Cope, 2005). Mais do que o estudo das essências, busca-se recolocar as essências na existência, ao invés de revelar o sujeito puro, busca o sujeito encarnado, situado no mundo. *A experiência emerge sempre em um contexto e, conseqüentemente, não pode ser/estar localizado “dentro” da pessoa como algo puramente subjetivo, nem “fora” da pessoa, como algo totalmente objetivo e livre de qualquer subjetividade* (Thompson, Locander e Pollio, 1989, p.136). A relação entre o agente social e o mundo é, portanto, uma relação de *cumplicidade ontológica* ou de *possessão mútua* (Bordieu e Wacquant, 1992).

²⁷ Cabe ressaltar que diversos autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito *lifeworld* utilizaram diferentes termos: Heidegger falava de *being-in-the-world*, Merleau-Ponty usou tanto o *lifeworld* quanto *being-to-the-world*, e Schutz *world of everyday life*.

Nessa perspectiva, a vida humana acontece sempre *em um mundo*²⁸ (Heidegger, 1962) – em um *social site* (Schatzki (1996, 2002) - que nós não necessariamente escolhemos por nós mesmos. Ser um *ser humano* é viver em um mundo – *to be worldly*. Isso não quer dizer, entretanto, que o mundo não dependa de nós. Não existe o mundo ou a vida em si mesma, o que o conceito de *lifeworld* expressa é uma relação de interdependência entre o mundo e a vida. Não é possível, assim, pensar em um ou outro separado, mas sempre *imbricados*. O ser humano está já e sempre no mundo através das suas atividades cotidianas.

Esse engajamento no mundo nos leva ao argumento de que a vida social – ou a coexistência de diferentes vidas humanas – se dá, ou se mantém através de uma *inteligibilidade prática* forjada não só via *condições mentais-estruturas teleoafetivas* de que falamos antes, mas também em meio a diferentes *arranjos materiais* nos quais executamos as nossas atividades (Schatzki, 2002, p.147). De maneira geral, esse é um elemento cuja incorporação envolve o reconhecimento de que as relações sociais não podem ser restritas apenas às relações entre seres humanos - *sempre quando as pessoas agem e levam a cabo uma prática, elas fazem isso em cenários específicos compostos por entidades materiais* (Schatzki, 2005, p.472).

Se retomarmos no exemplo da teorização acadêmica (Zundel e Kokkalis, 2007) a noção de arranjos materiais, fica fácil perceber que a *coexistência dos acadêmicos* – na prática da teorização - se desenrola não só em função de uma cadeia de *fazeres/dizeres* organizada em torno de determinados entendimentos, regras e *estruturas teleoafetivas*, mas também em meio aos prédios e as salas das universidades, aos auditórios e as salas dos hotéis onde se realizam os congressos, aos colegas e aos alunos do programa, às mesas, aos quadros, aos computadores, aos *data-shows*, aos *softwares* de análise de dados (SPSS, Atlas/ti etc), aos livros, ao papel, à caneta, à impressora, às cobaias (humanas ou não) que se reúnem (se organizam) de uma maneira específica, que assumem certas posições (no espaço, no tempo, na cadeia funcional), que estabelecem certas relações, que dão e recebem certos significados (o que uma “coisa” é) e identidades (quem alguém é).

²⁸ O termo “world” (ou, “mundo”) não deve ser confundido com um agregado espaço-temporal de entidades físicas, como o universo ou o planeta Terra. Ele se refere, tal como o utilizamos aqui, e proposto por Heidegger (1962), a um *unified field of concerns and interests* (Sheehan, 2003). Assim, podemos falar de um “mundo” das “mães”, dos “carteiros”, dos “estrategistas” que dá sentido a tudo aquilo que se é e que se faz nesses mundos²⁸. Heidegger (1962) usa o termo “world” com o mesmo significado de *Da*, ou o *clearing* que define o campo das possibilidades “de vida” abertas aos seres humanos. *Da-sein*, ou “Being in the world” se refere, portanto, ao nosso *human way of being*, ao engajamento de cada um de nós com os *meaning-giving concerns and interests that define any such field* (Sheehan, 2003).

Quando uma prática é realizada em um cenário específico, esse cenário é arranjado de modo a permitir a realização eficiente e coordenada das ações que a constituem. O *layout* resultante, portanto, reflete não só os significados entrelaçados que as entidades (humanas e não humanas) envolvidas nessa prática possuem em virtude estarem ali, mas também, e como parte da mesma moeda, os seus *entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas* (Schatzki, 1996). Esses arranjos materiais, forjados na prática, exibem também, consequentemente, um caráter normativo – as “coisas” e as pessoas estão normalmente arranjadas de modo que possam agir facilmente de forma correta, aceitável ou desejável (Schatzki, 1996, 2002, 2005, 2006). Uma paisagem (uma oficina, um escritório, uma sala de aula) não está apenas cheia de material inerte à espera de nossa manipulação em formas úteis para nossos projetos. Ela nos faz diferentes convites aos quais nos sentimos na obrigação de responder, nos sentimos convidados a agir - não só por nossos próprios planos ou desejos interiores/individuais - mas em um contexto moldado pela presença de outros (Shotter, 2005, p.123).

Hindmarsh; Pilnick (2007), por exemplo, a partir de um estudo no serviço de anestesia pré-operatória em um hospital universitário no reino Unido, ressaltam a importância de um *saber intercorporal* na coordenação - em tempo real - do trabalho em equipe. Ao invés de considerar o corpo como uma metáfora para a organização, ou o corpo como um objeto de estudo em si, os autores preferiram enfatizar as maneiras pelas quais o corpo e a conduta *encarnada* dos membros da equipe emergiam como um recurso crítico para eles próprios no seu dia-a-dia de trabalho no hospital. A idéia era investigar como membros da organização construíam o significado das, e se orientavam para as *condutas encarnadas* uns dos outros *in ordering and organizing work* (p.1396). O estudo revelou que o olhar, os sons e o *sentimento dos colegas* são usados para detectar, antecipar, avaliar e responder às tarefas e atividades que vão surgindo na sala de anestesia. Assim, o corpo dos membros da equipe não emergiam como algo estável. Eles iam sendo continuamente (re)significados de acordo com as mudanças que ocorriam momento a momento nos contextos interacionais, encarnados (*embodied*) em que se desenrolava o trabalho. Era essa sensibilidade apurada em relação a mudanças mesmo delicadas e sutis na conduta corporal dos colegas – que os autores chamam de *intercorporeal knowing* – que permitia à equipe coordenar as suas atividades caracteristicamente emergentes.

É interessante notar também que apesar de o corpo ser um elemento central para a coordenação em tempo real do trabalho em equipe, ele não é notado, permanece invisível para os participantes. As partes e os movimentos do corpo passam despercebidos. Os colegas

reconhecem apenas atividades e oportunidades para dar assistência e apoiar os outros. O trabalho efêmero em equipe, que é uma característica das salas de anestesia, repousa sobre, e é exibido sobre uma espécie de entendimento prático incorporado pelos membros sobre a conduta dinâmica e emergente (momento a momento) uns dos outros (Hindmarsh e Pilnick, 2007). Na sala de anestesia, os participantes não percebem os corpos de seus colegas em termos de um braço se movendo da esquerda para a direita, ou de uma cabeça girando desta ou daquela maneira. Eles vêem a oferta de ajuda, o início de uma sequência de intubação (Hindmarsh e Pilnick, 2007). Sendo assim, não deveríamos ceder à tentação de construir um perímetro (uma fronteira) em torno do corpo. É necessário reconhecer como os participantes vêem os corpos, que estão *dentro*, e em relação com arranjos materiais de ferramentas, instrumentos, tecnologias e coisas do gênero. Existe, isso sim, um complexo interligado de recursos incorporados - verbal, visual, tátil e material – que é posto em prática e torna possível a coordenação do trabalho em equipe (Hindmarsh e Pilnick, 2007).

Nessa linha, Küpers (2005) aponta que o bem-estar nas organizações é algo realizado através de processos vivenciais (experencial) que têm no corpo e no *embodiment* uma espécie de condição *sine qua non* para acontecer. Através dos seus *perceptual selves* os sujeitos das práticas de organizar estão situados em seu ambiente de uma forma tátil, visual, olfativa, gustativa e/ou auditiva. Seja lá o que eles pensam, sentem ou fazem, eles se mostram sempre em um campo sincronizado de sentidos inter-relacionados, em meio a um mundo de tato, visão, cheiro e som. Todos os envolvidos nas práticas organizativas em geral, e de promoção do bem-estar no trabalho, sempre se deparam com e vivem em uma realidade, em um mundo que é percebido através de órgãos do corpo, a partir de um ponto - intencional e sensível - de vista, de audição, de tato (Küpers, 2005). A partir dessa perspectiva fenomenológica destacada por Küpers (2005), que contrasta com abordagens em que as organizações são vistas como objetos imutáveis, de alguma forma independente da *encarnação humana*, organizações poderiam ser interpretadas como modos de vida específicos (*lifeworlds*). Os constituintes primordiais do mundo vivido não são apenas as propriedades subjetivas nem objetivas, mas uma contextualização espaço-temporal específico de existência. Esta contextualização encarnada faz parte tanto do sujeito e das relações intersubjetivas, quanto do mundo inter-objetivo. Todos eles estão intrinsecamente ligados uns aos outros (Küpers, 2005, p.224).

Strati (2007), também contribui para essa discussão, quando revisita (de uma perspectiva estética) o conceito de conhecimento sensível de Merleau-Ponty, argumentando que ele está ligado a um tipo de aprendizado baseado na prática, sendo uma forma de conhecimento que provém de *faculdades sensoriais*. Esse conhecimento sensível diz respeito àquilo que é percebido através dos sentidos, julgado através dos sentidos, e produzido através dos sentidos. É um tipo de conhecimento que reside no visual, no audível, no olfativo, no gustativo, no tocável (Strati, 2007, p.62). Strati (2007, p. 69-70) aponta que as pessoas na sua rotina de trabalho usam o corpo e ativam seus sentidos para aprender e executar suas atividades cotidianas. O autor descreve o caso de um grupo de operários de construção trabalhando em um telhado sem equipamentos de proteção/segurança. *Trabalhar no telhado* emerge como uma prática que envolve o tato-telhado (*sentindo o telhado debaixo dos seus pés*), a audição e a visão (*olhando com os ouvidos para os movimentos e barulhos dos colegas de trabalho e dos objetos*). Essas capacidades perceptivas-sensoriais emergem, portanto, como elementos cruciais para a execução do trabalho – elas estão envolvidas em cada aspecto daquilo que as pessoas fazem na sua rotina nesse tipo de atividade (Strati, 2007).

O estudo de Bruni (2005) é um bom exemplo de como isso acontece nas organizações. Partindo do pressuposto de que elementos não humanos estão ativamente envolvidos na construção da realidade (objeto-sujeito), o autor descreve como a adoção de um sistema digital de registro clínico de pacientes – na relação com enfermeiras, médicos e outros objetos – alterou significativamente o modo como se desenrolavam as ações e práticas cotidianas em um hospital italiano. Os atores (humanos) consideravam o *software* como um agente muito importante na organização da rotina de trabalho. Uma falha no sistema implicaria necessariamente no redirecionamento das trajetórias usuais de ação. Os objetos, assim, demarcam as trajetórias para a ação humana, e as atividades organizacionais do hospital se tornam possíveis não apenas pela existência de uma comunidade de atores humanos (enfermeiras, médicos, pacientes), mas também pelas contínuas relações/interações entre elementos não humanos. Isso significa que o sistema se tornou um objeto interno das práticas organizacionais não só por ter sido socializado pelo uso feito dele por parte dos atores (humanos), mas também em virtude do seu encontro com toda uma comunidade de objetos (arranjos materiais) presente no hospital (Bruni, 2005, p.370).

Ao associar – inerentemente – as atividades humanas com os arranjos materiais, Schatzki (2002) nos leva à noção de que a relação *práticas-arranjos* não pode ser encarada de maneira fragmentada ou *hierárquica*: primeiro vem um – a prática - e depois o outro – os

arranjos, ou vice-versa. É preciso ter em mente que as práticas se desenrolam em arranjos e são moldadas por eles, ao mesmo tempo em que eles - os arranjos - formam um cenário que possibilitam e restringem as práticas e são configurados e alterados por elas. Não faz sentido, portanto, tentar separar ontologicamente os objetos (arranjos) das ações humanas (prática). Na medida em que os objetos são definidos pelas práticas assim como as práticas o são pelos objetos, ambos são inseparáveis (Schinkel, 2004; Orlikowski, 2007; Schatzki, 2002).

2.3 O que são os arranjos materiais?

Se, por um lado, o fio prática da malha *prática#arranjos* já vem ajudando na tecelagem da Teoria das Organizações principalmente através de autores como Bourdieu, Giddens, De Certeau por outro, o fio arranjos ainda aparece pouco. Apesar de fazer parte do dia-a-dia de qualquer organização, a materialidade – da maneira ativa tal como é tratada na abordagem da prática - ainda tem sido negligenciada pelos estudos organizacionais (Orlikowski, 2007, 2010; Iedema, 2007; Orlikowski e Scott, 2008; Tureta e Alcadipani, 2011). Latour e Callon (*réseaux*, ou *network*), Foucault (*dispositifs*, ou *apparatus*) e Deleuze e Guattari (*agencements*, ou *assemblage*), por exemplo, são materiais ainda incomuns na composição do tecido teórico do nosso campo (Schatzki, 2002; Orlikowski, 2007). Apesar de crescente, permanece pequeno o número de autores que levam em consideração a forma como a organização está relacionada com os arranjos materiais através dos quais os seres humanos agem e interagem (...) “*pode-se afirmar que ainda há pouca teorização sobre os artefatos materiais, corpos, arranjos, e infra-estruturas através das quais as práticas de organizar são realizadas*” (Orlikowski, 2007, p.1435).

Na sociologia o interesse pelo estudo da agência dos objetos é pequeno na medida em que grande parte do pensamento sociológico moderno tem sido construído assumindo uma distinção ontológica que entende os objetos como *natura naturata* e os seres humanos como *natura naturans* (Rubio, 2005). Apesar de presente desde escritos clássicos (Durkheim, 1982 e Simmel, 1986), os objetos têm sido tratados e entendidos como entidades indiferentes, incapazes de fazer diferença por eles mesmos. Durkheim (1982), por exemplo, apontava para os objetos como elementos que ajudam a compor o *milieu social*, inclusive com certo peso na evolução social, cuja velocidade e direção variam de acordo com eles. Entretanto, o mesmo Durkheim (1982) se apressa em acrescentar que o reconhecimento dos objetos como um dos

componentes do social não implica em dizer que devamos incluí-los na nossa reflexão como elementos constitutivos dele [do social] – os objetos, enquanto *natura naturata*, não possuem nenhuma força motriz e conseqüentemente não se pode dizer que o impulso que determina as transformações sociais tenha a sua origem neles. Os objetos seriam, portanto, simplesmente a matéria inerte sobre a qual atuam as forças vivas - o único fator ativo do *milieu social* é propriamente o humano que com sua *élan vitale* representa a única força motriz através do qual o social se constitui (Durkheim, 1982).

Tradicionalmente a relação entre o material e o social tem sido tratada nos estudos organizacionais segundo três abordagens fundamentais: o material como uma *presença ausente*, o material como uma força exógena, o material como um processo emergente dependente da interpretação humana (Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008). Na primeira delas, o material está ausente, ou seja, os elementos materiais são ignorados e/ou *tomados como certo*. Tal como destacava Barad (2003), no campo dos estudos organizacionais parece que o material não tem – ou pelo menos até então – não tinha muita importância (*matter doesn't matters*). Nesse caso, que é o mais comum, elementos como corpos, computadores, roupas, salas, prédios, veículos, telefones, documentos, eletricidade entre outros, que estão envolvidos no dia-a-dia de qualquer organização, simplesmente não aparecem, não assumem qualquer papel (de ator principal ou coadjuvante) nas práticas do *organizing* (Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008).

Orlikowski e Iacono (2001), por exemplo, apontavam que na maioria dos artigos sobre tecnologias de informação os artefatos estavam ausentes, apareciam como caixas pretas já bem fechadas ou eram abstraídos da vida social (p. 130). Mais recentemente, Zammuto et al. (2007) identificaram que apenas 2,8% dos artigos publicados entre 1997 e 2007, em quatro das principais revistas acadêmicas de *management* nos EUA (*Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Science*), tratavam de tecnologia e organizações. Uma explicação comum para essa ausência na literatura de gestão é que a tecnologia (ou a materialidade em geral) é algo invisível ou irrelevante para pesquisadores treinados e acostumados a análises sociais, políticas, econômicas e institucionais das organizações. Nesse tipo de análise, a prioridade ontológica é dada a atores humanos ou às estruturas sociais e, como resultado, elementos materiais tendem a desaparecer (Orlikowski, 2010).

Em uma segunda abordagem, chamada por Orlikowski (2007) de *tecnocêntrica* – com caráter fundamentalmente funcional e instrumental e permeada por determinismos tecnológicos - o interesse está em compreender como a tecnologia (ou o material) pode alavancar a ação humana. No campo dos estudos organizacionais, pode-se identificar uma série de pesquisas desenvolvidas desde o final dos anos 50 e 60 (Woodward, 1958; Harvey, 1968; Hickson, Pugh, e Pheysey, 1969) em que a tecnologia é considerada um motor externo e relativamente autônomo com capacidade para afetar de maneira significativa (e previsível) vários aspectos do comportamento humano e características organizacionais, tais como estruturas de governança, rotinas de trabalho, fluxos de informação, tomada de decisão, produtividade dos indivíduos e desempenho das empresas (Orlikowski, 2010). Nesse tipo de estudo, a tecnologia é vista principalmente como *hardware* (objetos discretos, incluindo equipamentos, máquinas e instrumentos) e tratada como distinta e separada dos seres humanos e organizações.

Aqui a balança tende para o lado da tecnologia que é tomada como um elemento material exógeno, homogêneo, previsível, estável, que se comporta sempre e em todo lugar como pretendido e como projetado (Orlikowski, 2007; Orlikowski e Scott, 2008). Essa abordagem tem sido criticada por ignorar (ou subestimar) o papel da história, do contexto social e da ação humana na maneira como tecnologia é produzida, usada e modificada. Na medida em que a tecnologia é reificada, fica difícil teorizar ou explicar o papel da agência humana e das práticas sócio-históricas que constituem os artefatos tecnológicos (Orlikowski, 2007, 2010).

Na terceira perspectiva – *antropocêntrica* - o foco está na maneira como as pessoas constroem o significado da, e interagem com, a tecnologia. Tecnologia é aqui entendida como um *artefato material* que é socialmente construído, e, portanto, relevante apenas em relação às pessoas envolvidas com ele. A prioridade ontológica é dada à ação humana nos processos mudança tecnológica. A tecnologia (o material) deixa de ser vista como uma entidade abstrata e exógena, e passa a ser encarada como fundamentalmente social, situada em contextos históricos e culturais determinados e dependente de significados construídos localmente pelas pessoas (Orlikowski, 2010).

No campo dos estudos organizacionais, essa é uma abordagem que remonta às pesquisas realizadas pela escola de sistemas sócio-técnicos (Trist e Bamforth, 1951), cujo argumento era de que os sistemas sociais, psicológicos, ambientais e tecnológicos devem ser avaliados como um todo (Griffith e Dougherty, 2001). Eles desafiaram o foco tecnocêntrico,

promovendo a ideia de que os elementos sociais e os técnicos moldam mutuamente uns aos outros e, portanto, devem ser tratados conjuntamente (Orlikowski, 2007; Orlikowski e Scott, 2008). Apesar de, aqui, a relação homem-tecnologia ganhar um caráter mais dinâmico, a ênfase no lado humano da balança minimiza o peso do não humano – o material, em si, praticamente desaparece diante da preocupação com o social (Orlikowski, 2007; 2010; Orlikowski e Scott, 2008). O foco antropocêntrico inibe a atribuição de capacidade de agência para os elementos materiais que interagem com as interpretações humanas e a ação social. O que se perde, portanto, é a capacidade de teorizar sobre o papel ativo que não humanos têm para conformar as práticas de organizar (Orlikowski, 2007, 2010)

Enquanto a primeira perspectiva (presença ausente) ignora a relevância da tecnologia na vida organizacional, as outras duas perspectivas (tecnologia como força exógena e como processo emergente) têm pressupostos bastante diferentes sobre a natureza, o papel e a influência da tecnologia nas organizações. Em particular, há uma diferença crítica na prioridade ontológica, dada, por um lado, para a tecnologia (o material) e, por outro, para as pessoas (o social). Apesar dessas diferenças aparentes, uma análise mais detalhada indica que as duas perspectivas compartilham a ideia de que os não humanos (tecnologia/material) e os seres humanos (social) são entidades essencialmente diferentes e separadas. Neste contexto, ambas as perspectivas são baseadas em uma ontologia de separação, isto é, uma ontologia de coisas distintas que precisam ser unidas (Barad, 2003; Pickering, 1993; Suchman, 2007). Ambas as perspectivas compartilham uma visão dualista da agência, cuja alegação é de que a agência está localizada ou no ser humano, ou no objeto (Orlikowski, 2007; 2010).

Ainda que essa seja essa a posição dominante no campo dos Estudos Organizacionais, diferentes vozes têm se levantado para reclamar por uma ontologia relacional que rejeita a noção de que o mundo é composto de pessoas (social) e objetos (material) isolados, que existam em si mesmos, com características que possam ser atribuídas a cada um separadamente. Se estão sempre em relação, não há, assim, privilégio ontológico nem para os humanos, nem para os não humanos. Nessa perspectiva, não seria incorreto dizer que em nossa existência como humanos estamos tão envolvidos com as “coisas” que nos rodeiam (se é que faz sentido usar a noção de rodear) que não é mais possível dizer, de forma definitiva, onde nós acabamos e elas começam, e vice-versa. Nós somos os seres que somos através de nossos envolvimento com as coisas. Assim, o social (humano) e o material (não humano) são ontologicamente inseparáveis e as nossas práticas cotidianas devem ser compreendidas desde

o início, já e sempre, como sociomateriais (Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010).

Nesse contexto, o desafio que se coloca diante de nós, pesquisadores interessados em compreender as práticas que organizam, é como lidar com esse entrelaçamento sociomaterial²⁹. Uma série de abordagens, ainda que não tão recentes mais, advindas principalmente do campo da ciência e tecnologia, têm contribuído para o desenvolvimento de um aparato conceitual interessante. Como exemplos pode-se citar: ANT/ator-rede (Callon 1986; Latour, 1992, 2005), *mangle of practice* (Pickering, 1993, 1995), sociabilidade centrada em objetos (Knorr Cetina 1997), materialidade relacional (Law, 2004), hibridização (Haraway, 1991), objeto-prática (Schinkel, 2004), sociomaterialidade (Orlikowski, 2007; Suchman, 2007), prática-arranjo material (Schatzki, 2002). Essas são abordagens que tem desafiado e tentado transcender a distinção convencional entre social (humano) e material (não humano), tratando-os no mesmo registro, resistindo à tentação dualística de encará-los como fenômenos distintos (ainda que em interação) (ver, por exemplo, Alcadipani, 2008; Tureta, 2011; Camillis, 2011; Bussular, 2012).

Na definição de Schatzki (2002), os *arranjos materiais* constituem *cenários* – em comunhão com as práticas - nos quais as pessoas, artefatos³⁰, organismos e “coisas” *coexistem*, ou seja, se posicionam, se relacionam (de uma maneira e não de outra) e ganham uma dada identidade³¹ (e não outra) no caso das pessoas, e um dado significado (e não outro) no caso dos demais elementos. Esses cenários tomam, em geral, a forma dos *layouts* em que as atividades humanas (ou as nossas práticas) se desenrolam e com os quais estamos mais ou menos acostumados – a fábrica, a escola, o escritório da empresa, com os seus múltiplos sub-cenários (postos individuais de trabalho, salas de reunião, auditórios, etc). Incluem ainda, o que ele [Schatzki] chama de *conexões físicas* entre as entidades e/ou entre os *layouts* de dos diferentes arranjos: aqui podemos pensar desde vídeo conferências, telefone (fixo e celular), e-mail, comunidades virtuais, redes corporativas, e-mail, até oleodutos e estradas.

²⁹ Ver, por exemplo, as edições especiais já publicadas: *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n.4, 2004 e *Organization*, v.12, n.3, maio de 2005.

³⁰ Entende-se por artefatos aquelas “coisas” que são produtos da ação humana – um computador, um quadro negro, uma planilha, uma matriz SWOT, uma locomotiva. Tomam-se por “organismos” aqueles seres vivos que não são seres humanos – animais e plantas. Já o termo “coisas” se refere àquelas entidades que não seres vivos e tampouco são resultado da ação humana – o mar, as pedras, a lua, o sol.

³¹ Schatzki (2002) faz a diferenciação entre identidade e significado para “dignificar” a condição humana – *members of the species homo sapiens alone can have identities* (p.47). Assim, identidade é o significado de um ser humano.

Todas essas “coisas”, essas tecnologias – corpos, um computador, uma construção, uma universidade – possuem significados apenas *relacionalmente*. Os objetos são construídos nas relações que eles estabelecem com os humanos e assumem um papel mais ou menos ativo na vida social não devido às suas propriedades mas em função do tipo de relação em que se encontram (Bruni, 2005, p.361). Elas não são nada, não significam nada por si só, não têm uma essência previamente definida, mas essas várias porções de matéria se tornam alguma coisa, têm algum sentido, fazem alguma coisa quando são combinadas com outras coisas (Parker, 1998, 1999) – em malhas práticas#arranjos (Schatzki, 2002). Apesar de os objetos (e, inclusive as outras pessoas) se apresentarem para nós de maneira objetiva, eles são sempre precários, isto é, ganham certos atributos – significados e identidades - não por causa de uma essência existente a priori, e sim devido às associações que formam com outros objetos e outras pessoas nas atividades em que estão engajados: para compreendê-los não podemos separá-los dos arranjos que eles materializam na prática (Mol, 2002; Barad, 2003; Law, 2004; Suchman, 2005). Os seres humanos são constituídos através de relações de materialidade - corpos, roupas, alimentos, edifícios, artefatos, ferramentas etc - que, por sua vez, são constituídos por meio de práticas humanas.

Nesse sentido, uma organização não se resume ao social (meramente humano), ou seja, às pessoas e suas ações, relações e interações, mas vai além dele. É constituída por um conjunto de *arranjos materialmente heterogêneos* que incluem pessoas, mesas, cadeiras, computadores, documentos, textos, salas, sistemas de informação e comunicação etc (Law, 2002; Orlikowski, 2007; Schatzki, 2005, 2006). Portanto, assim como as atividades humanas *mentais e corporais*, indispensáveis são também os objetos – o desenrolar de uma prática envolve, quase sempre, a agência de um conjunto particular de objeto/instrumento.

Em outras palavras, os objetos não são meros convidados de pedra no processo de construção social – *materiality matters* (Barad, 2003). Sem os objetos, nossas relações, nossos laços sociais, seriam *tan vaporosas como las nubes* (Rubio, 2005). Nesse sentido, o social não é puramente social, meramente humano. Os objetos não são só componentes – a matéria inerte – do mundo social, eles são elementos constituintes do social e, como tal, precisam ser encarados como agentes sociais (Latour, 2001 Knorr-Cetina, 1997). As práticas sociais não consistem apenas de seres humanos e suas relações intersubjetivas, mas também, simultaneamente, de não humanos *actants*, “coisas” que são elementos necessários e igualmente importantes (Latour, 1994; Schatzki, 2002).

A sociologia, em geral, e a Teoria das Organizações, em particular, não podem, assim, se darem por satisfeitas em estudar a *formação do social* apenas a partir das atividades humanas. Pensemos em um simples martelo – retomando o clássico exemplo de Heidegger (1962). Sem ele, seríamos embaraçosamente impotentes diante de um prego. É através do martelo que podemos operar em um registro de forças diferente, em um registro em que “pregar um prego” seja possível e até fácil. Assim, o martelo, como o qualquer outro objeto, forja uma nova realidade (um *milieu misto* - híbrido) sobre a qual atuamos. As atividades humanas – ou as nossas práticas -, portanto, não *atuam sobre* a natureza através da mediação dos objetos, e sim sobre essa nova realidade definida na relação *objeto-atividade* (*arranjos#práticas*). Os objetos não são uma mera ferramenta para o humano, não estão aí unicamente para satisfazer uma necessidade ou cumprir uma função – eles são um modo de existência concreto que constitui uma forma específica de ordenar o mundo (Schatzki, 2002).

Por um lado, parece trivial afirmar que as atividades humanas se desenvolvem em um ambiente social repleto de entidades materiais inanimadas que servem de intermediários na interação entre os agentes humanos. Por outro, entretanto, assumir que determinadas “coisas” têm capacidade de agência, ou seja, de limitar e possibilitar certas atividades mentais/corporais, certos tipos de comportamento, de entendimento e de conhecimento (Schatzki, 2001a; Reckwitz, 2002a, 2002b) em detrimento de outros, exige uma revisão mais atenta acerca da concepção que se tem sobre a relação entre os diversos agentes humanos (corpo/mente) e os diferentes agentes não humanos (objetos, máquinas, equipamentos, ferramentas, computadores e outros artefatos).

A relação sujeito-sujeito perde, aqui, a sua condição de prioridade (e de exclusividade) diante da relação sujeito-objeto que emerge como um elemento também fundamental para uma dada prática (Reckwitz, 2002a, p.253). As práticas se sustentam, se reproduzem e se transformam, portanto, não apenas através das relações (mais ou menos estáveis) entre os praticantes (mentes/corpos), mas também das relações que se estabelecem entre pessoas e objetos. Entender as práticas envolveria, assim, não só desvendar as atividades humanas (mentais/corporais), mas também apreender as configurações materiais na qual elas estão imersas (Schatzki, 2001a; Reckwitz, 2002a, 2002b).

A questão é que os humanos são apenas um dos elementos – não o mais importante e nem o menos importante – apenas um dos elementos do mundo social. O conceito do social, que antes se reduzia as (rel)(inter)ações entre humanos, deve agora expandido para incluir os objetos materiais como seus componentes (Knorr-Cetina, 1997, 2001; Pickering, 1993, 1995,

2001; Schatzki, 2002; Rubio, 2005; Callon 1986; Latour 1992, 2005; Law, 2004; Schinkel, 2004; Orlikowski, 2007; Suchman, 2007).

Sob essa perspectiva pós-humanista ou pós-social seria necessária, para compreender qualquer uma das nossas práticas, de maneira geral, e das práticas de organizar (e/ou da prática de manutenção de locomotivas/vagões), de maneira específica, uma análise dos elementos humanos e não humanos envolvidos, isto é, *colocá-los em um mesmo plano analítico sem estabelecer qualquer tipo de primazia de um em detrimento do outro*. Não se trata aqui de reclamar o *status* de humano para os objetos. Somos coisas diferentes, mas ambos com capacidade de fazer diferença no mundo, ou seja, de agir, de assumir um papel relevante nas práticas sociais (Latour, 1994, 2000, 2005; Latour e Woolgar, 1997/1979; Law, 2002; Rubio, 2005; Orlikowski, 2007, 2010; Suchman, 2007; Barad, 2003; Pickering, 1993, 1995; Schatzki, 2002).

Grande parte das críticas às abordagens que se preocupam em descrever os objetos como *agentes* deriva da idéia de que isso implicaria em tratá-los como seres humanos. A idéia, entretanto, não é (ou não deveria ser) essa. Pensar dessa forma e tratá-los como *seres* que têm “voz”, intenções, interesses, pensamentos entre outros *estados mentais* tipicamente nossos, nos levaria, mais uma vez, a encarar os objetos desde o ponto de vista humano. Mais do que estender a agência humana a outras entidades, é preciso direcionar os esforços para estender a própria definição de agência (Rubio, 2005; Orlikowski, 2007, 2010; Suchman, 2007; Barad, 2003; Pickering, 1993, 1995; Schatzki, 2002). Pessoas e objetos estão entrelaçados, se constituem mutuamente, mas não da mesma maneira (Barad, 2003; Orlikowski, 2007; Pickering, 1993, 1995; Suchman, 2005, 2007).

Nesse sentido, um agente (humano ou não humano) precisa ser definido simplesmente como uma entidade que faz diferença – a simples designação de agente não traz em si nenhum tipo de informação adicional sobre o tipo de ser que o agente é, unicamente atesta o fato de uma diferença foi criada por ele. Os objetos, assim, podem ser descritos como agentes não porque tenham crenças, ou interesses, ou porque se comportam como si os tivessem, mas porque eles fazem alguma diferença. Os objetos como agentes, deveriam ser interrogados, portanto, a partir da diferença que criam e não a partir da semelhança do seu comportamento com respeito às ações humanas (Rubio, 2005; Orlikowski, 2007, 2010; Suchman, 2007; Barad, 2003; Pickering, 1993, 1995; Schatzki, 2002).

A *ação humana*, portanto, deve ser encarada apenas como mais uma – e não a única - forma de se fazer diferença no mundo. Isso nos permite libertar a noção de sociabilidade da

sua fixação nos grupos humanos. Claramente, a inclusão dos objetos na análise sociológica, via teoria da prática, não implica em fazer um “*giro material*”, ou de reclamar uma *sociologia orientada-só-para-objetos*. Nem tanto ao mar, nem tanto a terra. O que se pretende, nesse caso, é apenas *incluir* os objetos na discussão como elementos – diferentes – mas também importantes na construção do social (Schatzki, 2002).

Isso quer dizer que os objetos *fazem coisas*, ou seja, que contribuem, com sua própria maneira, para a emergência de processos organizacionais e sociais. Por exemplo, uma vez que reconhecemos que entidades não humanas, realmente fazem as coisas, podemos observar como placas de sinalização indicam aos visitantes como chegar onde eles querem ir quando eles entram em um prédio, como um memorando informa os funcionários sobre uma decisão que acaba de ser tomada pela gerência, como um site pede aos usuários para clicar em um *hiperlink*, ou como uma câmera permite que um guarda de segurança para monitore uma determinada área localizada remotamente (Cooren et. al., 2006).

Todos estes verbos (indicar, informar, perguntar, permitir) se referem a contribuições não humanas que são essenciais para determinadas práticas organizacionais. Livre-se das placas de sinalização, e todos os visitantes de repente vão inundar o porteiro com perguntas, criando um crescente congestionamento na entrada do edifício. Elimine o memorando, e cada gestor vai ter que perder tempo informando seus subordinados em pessoa sobre a sua decisão. Retire do site a capacidade de nos dizer para fazer as coisas, e qualquer usuário normal vai se ver completamente perdido nos meandros da Internet. Elimine a rede de câmeras de monitoramento, e será necessário contratar diversos outros seguranças para fazer o mesmo trabalho. Como se vê, vivemos em um mundo cheio de artefatos materiais que contribuem ativamente para as nossas práticas (Cooren et. al., 2006).

Falar sobre a agência não humana não significa que os objetos se tornam completamente autônomos e que os seres humanos são reduzidos a marionetes. A participação humana é também fundamental. Por exemplo, quando entramos em um banco e vemos um pequeno corredor delimitado por uma corda (ou uma faixa, normalmente amarela pintada no chão) que os visitantes devem seguir, a fim de serem atendidos pelos caixas. Este corredor não pode ser tido como completamente determinante o nosso comportamento. Ele precisa da nossa participação/colaboração/consentimento. Certamente, este corredor nos ordena a seguir um caminho específico, mas promulgar este tipo de comportamento ainda é uma questão de decisão pessoal (por exemplo, se nenhum outro cliente está na linha, podemos ir diretamente a uma caixa e sermos atendidos) (Cooren et. al., 2006).

Assim como a presença de determinados agentes não humanos é um aspecto fundamental para que possamos levar a cabo as nossas mais diversas atividades cotidianas, a ausência deles limitaria as nossas *interações humanas* e restringiria o nosso potencial de ação, certamente poderíamos fazer muito menos “coisas” com nossas habilidades - a responsabilidade pelas ações deveria, portanto, ser dividida entre humanos e não humanos (Latour, 1994). A responsabilidade pela ação não é puramente nem das pessoas nem dos objetos, mas deve ser distribuída entre os vários atuantes envolvidos no processo, ou seja, não há ação isolada, o que há é o efeito de uma rede de relações compostas tanto por humanos quanto por não humanos.

A centralidade de alguns objetos ou elementos não humanos na prática é tão importante que sua ausência pode suspender e até inviabilizar a realização dela. Quando a bola sai de campo, o jogo é temporariamente interrompido até que ela seja reposta. Analogamente, um sistema de informática fora do ar numa organização pode parar completamente suas atividades, ou pelo menos suspendê-las até que tudo esteja normalizado (Tureta e Alcadipani, 2009). Que brasileiro não se lembra, por exemplo, dos nossos *apagões*: o elétrico, para os mais veteranos e/ou o aéreo para os mais jovens. Imagine o impacto de uma locomotiva quebrada na operação ferroviária de uma empresa . . .

Orlikowski (2007) ilustra o entrelaçamento constitutivo do social (humano) com o material (não humano) com dois casos. No primeiro, tratando do processo de pesquisa no Google, a autora ressalta que a prática de busca de informações não é dependente ou da materialidade, ou da socialidade, nem de uma interação entre eles. Pelo contrário, a realização e os resultados de uma busca baseado no Google são sociomateriais. O mecanismo de busca Google: (a) é um código de computador que foi produzido e é mantido por engenheiros de software, (b) é executado em computadores (configurados por pessoas com hardware específico e elementos de software), (c) cujo funcionamento depende dos milhões de pessoas que, por um lado, criam e atualizam as páginas diariamente e, por outro, que entram com termos de pesquisa específicos nele (Orlikowski, 2007).

Uma pesquisa no Google é constituída, assim, pela *performatividade* de elementos materiais como computadores, redes, softwares, algoritmos, *webpages*, bancos de dados, infra-estrutura etc, e também, ao mesmo tempo, por agências humanas (fazer/dizeres) inerentes à concepção, construção e operação deles. Ela entrelaça temporariamente um conjunto heterogêneo de agências (humanas e não humanas) que, para uma pesquisa particular, são provisoriamente estabilizadas. Essa malha sociomaterial entrelaçada muda ao

longo do tempo na medida em que interesses, computadores, redes, escolhas, algoritmos, sites, preferências, links e identidades também mudam. A *performatividade* da malha sociomaterial é, portanto, passageira, frágil e fragmentada, o que implica incerteza e risco, resultados intencionais e não intencionais, emergência, contingência e estabilização.

No segundo caso, Orlikowski (2007), discorre sobre o processo de mudança na forma de comunicação da Plymouth: uma firma de *private equity*. A empresa, na tentativa de ajudar seus analistas seniores de investimento (27 no total) a gerir melhor as suas vidas ocupadas e móveis, decidiu dar a eles dispositivos móveis de comunicação (*BlackBerrys*). As mudanças da comunicação na empresa emergiram da *performatividade* dos *BlackBerrys* entrelaçados em práticas cotidianas dos membros. Não foi uma questão da tecnologia dos *BlackBerrys* ter certos impactos sociais, ou de as possibilidades abertas por esses novos dispositivos tornarem a comunicação mais eficiente/eficaz. A *performatividade* dos *BlackBerrys* é sociomaterial, moldada pelo modo particular contingente em que o serviço *BlackBerry* é projetado, configurado e engajado na prática. Por exemplo, a capacidade de baixar emails inscrita no software, em execução nos servidores, se viu envolvida com as escolhas e atividades das pessoas para manter os dispositivos ligados, para levá-los a todos os lugares em todos os momentos, a olhar para eles várias vezes, e para responder aos e-mails regularmente.

Não é, portanto, uma questão de tecnologia interagindo com o social, mas de um entrelaçamento constitutivo de ambos. Como uma prática sociomaterial, a comunicação móvel na Plymouth mudou significativamente o porquê, quando, onde e como os membros interagem. Normas de comunicação foram reconfiguradas, alterando as expectativas de disponibilidade e prestação de contas, redefinindo os limites da jornada de trabalho, estendendo e intensificando as interações na rede de comunicação da empresa. Os funcionários da Plymouth experimentaram tanto uma maior flexibilidade (sobre onde e quando trabalhar) quanto uma maior obrigação de estar continuamente disponível (Orlikowski, 2007).

2.4 Algumas Considerações Finais do Capítulo

Recuperando o que foi exposto ao longo desse capítulo, alguns aspectos merecem ser retomados uma vez que têm implicações diretas para a tese.

Primeiro, é importante destacar que na perspectiva proposta aqui o ponto de partida para a análise dos fenômenos sociais em geral, e das organizações, em particular, são as malhas práticas#arranjos materiais (Schatzki, 1996, 2002, 2005). A vida humana transpira dentro delas, ao mesmo tempo em que ajuda a constituí-las. As nossas ações (os nossos fazeres e dizeres) são sempre realizadas (só fazem, só têm algum sentido) enquanto estamos participando de uma delas. A conformação das nossas *condições mentais/corporais* que acompanha a nossa presença no, e as nossas interações com o mundo, se dá na medida em que participamos de diferentes malhas práticas#arranjos materiais no dia-a-dia. São as malhas práticas#arranjos materiais que constituem os espaços – ou *sites* – nos quais se desenrola a sociabilidade, ou, nas palavras de Schatzki (1996, 2002), a coexistência humana. Coexistência humana entendida como o *hanging together* das vidas humanas.

Sendo assim, todas as formações sociais (como empresas, redes, associações, movimentos, grupos, instituições etc) nas quais as pessoas coexistem poderiam ser entendidas como fatias (*slices*), ou sub-configurações, do “labirinto” completo de práticas#arranjos interconectados que constituem o mundo social total. Portanto uma organização (a “FerroviaCom”, por exemplo), como um fenômeno social particular, poderia ser tratada como uma malha práticas#arranjos materiais. As diferentes atividades (*fazeres e dizeres*) de projeto e construção de ferrovias, de operação ferroviária, *de manutenção de locomotivas* e de vagões etc, executadas pelos engenheiros, maquinistas, mecânicos em meio a, e através de diferentes *arranjos (elementos) materiais* como o escritório, o software de projeto, o canteiro de obras, o tipo de terreno, a linha do trem, a locomotiva, o vagões, a “oficina”, os galpões, as valas, etc, é que dão vida e materializam a *FerroviaCom*.

Compreender o desenrolar de uma organização, envolveria, então, compreender a dinâmica envolvida no surgimento, na persistência e na dissolução das malhas práticas#arranjos materiais. Na perspectiva de Schatzki, essa dinâmica se (re)produz em função dos entendimentos, regras e estruturas teleo-afetivas que organizam e reúnem fazeres/dizeres (humanos) e elementos materiais.

Seguindo o mesmo raciocínio, a “Oficina” da *FerroviaCom*, também poderia ser encarada como um fenômeno social que ganha vida e se materializa por meio de práticas e arranjos materiais. A “Oficina” em si, é uma malha práticas#arranjos. Dentro dela há ainda a malha “oficina”, que é, especificamente, a que estudei. É a partir da compreensão dos *fazeres e dizeres*, bem como dos *elementos materiais* que a constituem, que pretendo responder como

uma organização (a “oficina”) se organiza, ou seja, acontece, constitui-se como tal, em tempo real, no seu dia-a-dia.

Por práticas, Schatzki (2002, 2005, 2006) entende um conjunto (um nexos) de *fazer e dizeres corporais* (*bodily doings and sayings*) semi-estruturado (ou seja, sempre sujeito a mudanças) que acontece no tempo e no espaço (ou seja, fazer e dizer não acontecem no vácuo, eles têm o seu lugar no espaço e o seu tempo/a sua duração). Tomando como exemplo a malha *manutenção de locomotivas*³² – imagine a quantidade de fazer e dizeres envolvidos nela. Mas, como saber que fazer e dizer fazem parte dela? Segundo Schatzki (2002) as ações, ou os fazer e dizeres corporais (originalmente dispersos) se reúnem nesses *nexos* e formam práticas em função, basicamente, de três elementos estruturantes: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas.

Assim, dizer que uma determinada ação – *fazer e/ou dizer* - ou um conjunto delas faz parte (ou ajuda a compor) uma prática, quer dizer que ela (ou elas) compartilham entendimentos, observam (ou não) as mesmas regras e buscam objetivos (fins) e sentimentos (afetos) semelhantes. Infelizmente (ou felizmente, não sei) não há uma fórmula para prever se algum fazer/dizer pertence ou não a uma determinada prática (bem que poderia haver uma equação de previsão!). Traçar as fronteiras – ainda que provisórias e frágeis – de uma prática e localizar dentro delas um conjunto de fazer/dizeres é um esforço e uma realização empírica (Schatzki, 2005).

Compreender uma prática, então, requer do pesquisador não só identificar os *fazer e dizeres*, mas também (e principalmente) desvendar que entendimentos, regras e estruturas teleo-afetivas “estão por trás” deles. A expressão “estão por trás”, entretanto, pode dar uma falsa impressão de há uma realidade pronta e acabada lá fora, esperando por nós para ser desvendada. Ou de que há um conjunto definido de entendimentos, regras e estruturas teleo-afetivas. Não há. Esse conjunto é *performado* dia-a-dia na própria prática, ou seja, está sempre aberto a mudanças, é um alvo-móvel. Uma prática que possa ser totalmente desvendada é uma prática morta, que já não está mais sendo praticada (Schatzki, 2002). É nesse sentido que Schatzki (2006) destaca que o acontecer das organizações se faz não só através da *performance* dos fazer/dizeres, mas também através da *performance* da estrutura

³² Perceba que a prática manutenção de locomotivas é, em si, como veremos mais adiante, uma malha práticas#arranjos, aliás, a malha que me interessa no presente trabalho (associada a outras malhas – gestão ambiental, operação ferroviária etc – ela ajuda a compor a malha que dá forma à FerroviaCom, que por sua vez, vai ajudar a compor a malha MiningCorp)

de governança da prática. Entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva também são performados em tempo real.

Daí a colocação de Schatzki (2002, 2005, 2006) de que, para estabelecer esse tipo de conhecimento, o pesquisador não tem outra escolha senão empreender um trabalho de caráter etnográfico, ou seja, empreender um esforço intenso de observação participante. É preciso assistir *in loco* às atividades dos praticantes, interagir com eles, fazer perguntas tentar aprender a fazer com eles (Schatzki, 2005).

Como *arranjos materiais*, Schatzki (2002, 2005, 2006) define um conjunto articulado (um cenário) de elementos materiais: pessoas, artefatos, coisas, construções, outros organismos vivos (plantas, animais). Esses arranjos materiais tomam, em geral, a forma dos *layouts* em que as atividades humanas (ou as nossas práticas) se desenrolam e com os quais estamos mais ou menos acostumados – a fábrica, a escola, o escritório da empresa. Sempre que alguém faz/diz alguma coisa no contexto de uma determinada prática, ela faz isso em um cenário que é composto de entidades materiais.

Ainda que essa distinção entre *práticas* (*fazeres/dizeres* organizados) e *arranjos materiais*, possa parecer a retomada de uma espécie de dualismo ontológico, Schatzki (2002, p.116-117) insiste em dizer que eles são co-contextuais, ou seja, assim como as práticas formam um contexto no qual os arranjos existem, os arranjos compõem um contexto nos quais as práticas são realizadas. Assim, o contexto (o site, o lócus) onde os funcionários da “oficina” coexistem não é composto por práticas de um lado e arranjos de outro, mas por uma malha prática#arranjo em que os *fazeres e dizeres* da manutenção são levados a cabo e determinam os arranjos materiais, ao mesmo tempo em que são dependentes e podem ser alteradas por eles (Schatzki, 2002)³³.

Nesse sentido, Schatzki (2002, 2006) reconhece que os elementos não humanos são um componente ativo da malha prática#arranjos: dando forma às atividades, redirecionando fazeres e dizeres, induzindo decisões. A maioria das práticas não existiria sem os elementos materiais com os quais lidam, assim como a maioria dos arranjos materiais não existiria na

³³ Ao privilegiar a interconexão de diferentes elementos, a perspectiva de Schatzki contribui, ainda, para fomentar a discussão nos estudos organizacionais em pelo menos três direções: os *fazeres e dizeres corporais* incitam uma aproximação com a literatura que recupera a questão do corpo nas organizações (e.g. Burkitt, 1999; Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001; Flores-Pereira, 2010; Flores-Pereira, Davel e Cavedon, 2008), e os *arranjos materiais* estimulam uma conversa mais próxima não só com aqueles que tratam do papel dos objetos nas práticas organizacionais (e.g. Bruni, 2005; Orlikowski, 2007; Tureta e Alcadipani, 2009), mas também com os interessados em retomar a discussão do espaço da organização e da organização do espaço (e.g. Clegg e Kornberger, 2006; Kornberger e Clegg, 2004; Van Marrewijk e Yanow, 2011; Dale e Burrell, 2008) .

ausência de tais práticas. Como a relação entre as práticas e arranjos materiais é tão íntima, a noção de que alguma combinação de atividade e materialidade é ontológica e dinamicamente fundamental para a vida humana (Schatzki, 2002). Compreender como as organizações acontecem requer, portanto, um esforço a mais – tecer a malha investigando como os *arranjos materiais* se entrelaçam aos *fazeres/dizeres*. Nesse sentido, mais do que simplesmente seguir os participantes humanos é preciso estar preparado para seguir os não humanos.

Os objetos são construídos nas relações que estabelecem com os seres humanos e capacidade deles de desempenhar um papel mais ou menos ativo na vida social não é devido a alguma propriedade intrínseca, mas sim do tipo de relação em que eles se engajam. Essa dependência contextual, relacional dos objetos explica por que é também importante observá-los em termos etnográficos. Os objetos são sujeitos porque (assim como os sujeitos/humanos) estão sempre em relação com um mundo social, de modo que observar um objeto/sujeito significa olhar para as relações das quais ele faz parte, os contextos em que ele se situa, as práticas que o constroem socialmente, e os outros objetos/sujeitos que cruzam (compartilham) o seu caminho (Bruni, 2005).

É interessante notar, portanto, que a perspectiva proposta por Schatzki pode nos ajudar a compreender como as organizações funcionam concretamente, em tempo real, a partir de uma concepção ontológica que não privilegia a agência humana (sujeitos) ou a estrutural (objetos) como fonte de explicação. As práticas de organizar, nesse caso, podem/devem ser encaradas como o contexto (o *site*) no qual sujeitos e objetos emergem como tal e ganham significado. Ao invés de partir para o campo com categorias de análise prontas, é no interior e no desenrolar dessas práticas que pretendo encontrar (e compreender) o que conta como sujeito e o que conta como objeto.

No próximo capítulo, mais do que simplesmente apresentar os caminhos que pretendo seguir na construção dos dados, serão discutidas algumas das principais implicações metodológicas da *virada da prática*. Atualmente, na medida em que vem se consolidando, a abordagem prática das organizações não pode mais se limitar apenas a discussões ontológicas e epistemológicas preocupadas em estabelecer um aparato conceitual e/ou formular versões alternativas de *teorias da prática* (e.g. Simpson, 2009; Sandberg e Dall’Alba, 2009). Precisa, cada vez mais, demonstrar a sua viabilidade analítica através de pesquisas empíricas (e.g. Lanzara, 2009; Nicolini, 2009; Llewellyn e Spence, 2009).

Para tanto, exige também uma reflexão metodológica mais cuidadosa, que se ocupe em discutir as práticas *de se fazer pesquisa a partir da perspectiva das práticas*. Nesse

sentido, faço coro com Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009): a virada da prática é, ou deveria ser, não só um projeto teórico, mas também um projeto empírico. Se, por um lado, o vocabulário das teorias da prática tem se constituído em um ponto de partida útil, por outro, mais trabalhos empíricos precisam ser feitos ampliar nossa compreensão sobre o alinhamento e a coordenação das práticas, sobre como as malhas prática#arranjos se formam, perduram e mudam ao longo do tempo (Nicolini, 2009; Schatzki, 2002, 2005).

3 METODOLOGIA

*Caminante, son tus huellas
el camino, y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino,
sino estelas en la mar.*

(Antonio Machado, poeta sevillano)

O objetivo desse capítulo é apresentar, a partir da perspectiva ontológica e epistemológica que venho delineando nos capítulos anteriores, o percurso metodológico que performei no campo, no trabalho empírico, na construção³⁴ dos dados da pesquisa. Para isso, começo com uma breve introdução geral sobre a etnografia enquanto *abordagem de pesquisa* nos estudos organizacionais. Etnografia entendida aqui não simplesmente como um método de coleta de dados, mas como uma forma de engajamento com o mundo (real/concreto) à nossa volta, como uma postura epistemológica fundamentada em um conjunto específico de pressupostos sobre como o mundo funciona e como ele deveria ser estudado (Cunliffe, 2010). A etnografia tem sido apontada por diversos autores como um dos caminhos preferenciais a ser seguido quando o assunto é pesquisar empiricamente a prática (e.g. Latour e Woolgar, 1997/1979; Orr, 1996; Mol, 2002; Bruni, 2005; Alcadipani, 2008; Nicolini, 2009; Rasche e Chia, 2009; Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow, 2009; Tureta, 2011).

Em seguida procuro estabelecer algumas das principais características da *postura metodológica* que procurei adotar no trabalho de campo. O objetivo é apresentar a *praxiografia* (Mol, 2002) como uma postura (com traços, principalmente do pragmatismo, da etnometodologia, da etnografia e da ANT) de se fazer pesquisa coerente com a perspectiva das práticas (e.g. Alcadipani, 2008; Tureta, 2011; Camillis, 2011; Bussular, 2012) adotada no presente trabalho (Schatzki, 2002, 2005). Mol (2002) se refere a *praxiografia* como uma etnografia das práticas

³⁴ Uso o termo construção, e não coleta, de dados porque coletar indica ir ao campo e pegar algo que está lá, distinto de mim, maduro, pronto e acabado. Na concepção onto-epistemológica que venho delineando e tentando manter-me fiel, seria mais adequado dizer que vou construir os meus dados: eles não estão lá, serão *performados*, construídos ao longo do processo de pesquisa.

Feito isso, discorro sobre o modo como *construí os meus dados*. Isto é, sobre como operacionalizei a pesquisa, realizei a coleta e a análise dos dados. A opção por uma multiplicidade de técnicas (observação, entrevistas, imagens e documentos), que é uma característica inerente às metodologias qualitativas em geral, e etnográfica/praxiográfica, especificamente, reflete aqui a busca por uma compreensão ampliada, capaz de abrigar a multiplicidade (Mol, 2002) das práticas de organizar e não pode ser confundida com uma tentativa de reforçar a validade do trabalho.

3.1 Da Etnografia à Praxiografia

Com a sua difusão e crescente utilização em diversos campos das ciências sociais, já não se pode falar de apenas uma, mas de várias etnografias (Atkinson et.al., 2007). Se, um dia já foi possível identificar características e/ou preceitos gerais que serviam para dar forma ao que se chamava etnografia, no presente esse consenso não existe mais (Hammersley, 1992; Denzin e Lincoln, 1994; Bate, 1997; Atkinson et al., 2007; Fine, 2003; Ybema et. al., 2009). Atualmente, definir o que é *etnografia* não é uma tarefa simples. Encontrar uma definição, estável, concreta, com limites bem delimitados é praticamente impossível. Ao que parece ela é um *objeto múltiplo, complexo e heterogêneo* (Mol, 2002). *Performado na prática* a partir de perspectivas cujas origens podem ser encontradas em diferentes contextos: no interacionismo simbólico, na fenomenologia, na etnometodologia, na teoria crítica, no feminismo e no pós-modernismo (Atkinson et. al., 2007).

Se tomarmos, por exemplo, apenas Ybema et. al. (2009) e Bate (1997), é possível perceber que o termo etnografia tem sido utilizado segundo pelo menos três sentidos – distintos, mas relacionados: (1) como um tipo de relato escrito sobre pessoas (um estilo específico de narrativa) em seu contexto (em seu mundo), que incorpora e reúne arte e ciência, (2) como um método, ou estratégia de pesquisa empírica (um tipo específico de trabalho de campo), baseada principalmente na observação com algum grau de participação e em entrevistas mais ou menos formais, e (3) como uma forma particular de pensar, de olhar para o mundo (atores, interações, locais) e para si mesmo (um tipo específico de sensibilidade).

No campo dos estudos organizacionais, apesar de ainda pouco utilizada (quando comparada às demais possibilidades metodológicas) a etnografia já tem uma longa história

marcada por contribuições relevantes que têm ajudado a desenvolver um conhecimento mais profundo sobre o mundo das organizações, da gestão e do trabalho (Schwartzman, 1993; Wright, 1994; Neyland, 2008; Alcadipani, 2008; Ybema et. al., 2009; Fine et. al., 2009; Cunliffe, 2010)³⁵. Dentre os mais antigos, para citar alguns, podemos ir desde os textos das décadas de 40 a 70 como Whyte (1948), Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955), Dalton (1959), Goffman (1959), Kaufman (1960), Roy (1960), Crozier (1964) e Van Maanen (1975, 1984). Mais recentemente os trabalhos de Latour e Woolgar (1997/1979), Barley (1986), Kunda (1992), Watson (2001/1994) e Orr (1996) estão entre os mais citados e normalmente aparecem como bons exemplares do gênero. No Brasil, apesar de podermos falar que já há uma tradição de estudos etnográficos (Alcadipani, 2013), a escassez em termos quantitativos de etnografias organizacionais, apesar de um crescimento recente, é ainda bastante marcante. Os trabalhos de Cavedon (2000; 2008) marcaram época e são referências no campo. Bresler (1997), Cavedon (2004, 2010), Flores-Pereira (2007), Tureta (2011), Camillis (2011), Bussular (2012), Oliveira e Cavedon (2013) também merecem ser lidos. Outro destaque é o trabalho de um brasileiro, Rafael Alcadipani³⁶, realizado na Inglaterra (Alcadipani, 2008). No que diz respeito às discussões sobre a prática da pesquisa etnográfica pode-se citar ainda os textos de Cavedon e Flores Pereira (2009) e Tureta e Alcadipani (2011).

De maneira geral, o termo etnografia nos remete aqui a um tipo de postura metodológica em que o pesquisador participa, aberta ou veladamente, nas/das atividades da vida cotidiana de um grupo de pessoas, por um período prolongado de tempo, observando o que acontece, ouvindo o que é dito, conversando, fazendo perguntas, coletando todos os dados que estiverem disponíveis para lançar luz sobre as questões que são o foco da pesquisa (Hammersley e Atkinson, 1995, p.2). Notadamente, a etnografia se interessa pelas culturas com “c” minúsculo³⁷ (Van Maanen, 2010; Cunliffe, 2010). O termo cultura, com “c”

³⁵ Nesse contexto vale ressaltar, ainda, as contribuições empíricas e metodológicas de John Van Maanen (e.g. 1979, 1988, 1995) que têm nos ajudado a demonstrar e teorizar sobre o papel da etnografia organizacional.

³⁶ O texto de Alcadipani (2008) serviu, inclusive, como base para a estruturação deste capítulo de metodologia.

³⁷ A distinção entre cultura com “c” minúsculo e cultura com “C” maiúsculo é importante porque se olharmos para a história da etnografia, suas origens se encontram há mais de um século atrás, tratando da Cultura, com um “C” - Cultura de sociedades (Cunliffe, 2010). A etnografia com “C” maiúsculo tem suas raízes no período colonialista, quando antropólogos sociais amadores e semi-profissionais trabalhavam no Império Britânico para descrever as culturas ditas primitivas a fim de melhor gerenciar, administrar e controlar o Império. Durante a década de 1930, a etnografia começou a se profissionalizar, principalmente através dos trabalhos de pesquisadores como Malinowski (1976) e Radcliffe-Brown (1948). Eles contribuíram para o desenvolvimento de uma metodologia etnográfica sistematizada, isto é, um conjunto de procedimentos para coletar dados e descrever as diversas culturas não-ocidentais. O objetivo, à época, era desenvolver uma ciência geral da Sociedade. Os escritos etnográficos sobre Culturas (com “C” maiúsculo) eram, portanto, realistas

minúsculo, tem a sua origem na sociologia, em particular nos trabalhos da Escola de Chicago (Deegan, 2007), principalmente nas décadas de 20 a 40, que utilizaram a etnografia para estudar problemas sociais em contextos urbanos, nas cidades e não em “ilhas distantes”.

Baseado na premissa de que as pessoas agem com base do significado das coisas, e que esses significados são criados nas interações sociais, é que os pesquisadores da Escola de Chicago começaram a argumentar que a imersão no trabalho de campo e as interpretações dos nativos eram cruciais para a compreensão do mundo empírico/concreto sob estudo (Cunliffe, 2010). Um trabalho marcante nesse movimento é o de William Foot Whyte: *Street Corner Society*. No seu estudo, Whyte (2005), conduzindo uma pesquisa com *italian americans* de Boston, na década de 1950, introduziu a ideia de observação participante no contexto da cidade. Não demorou muito e a etnografia, seguindo a linha da cultura com “c” minúsculo chegou até as organizações para estudar a vida e os significados construídos pelas pessoas e os processos/práticas de organizar, *in situ*, dentro de uma determinada organização (e.g. Latour e Woolgar, 1997/1979, Barley, 1986; Kunda, 1992).

Especificamente em contextos organizacionais, a essência da etnografia estaria em descobrir e explicar os modos pelos quais, as pessoas em ambientes de trabalho particulares, compreendem (significam), relatam (falam sobre), agem, lidam com as situações que enfrentam no dia-a-dia (Van Maanen, 1979, p.540). Assim, os etnógrafos organizacionais são exploradores culturais, que procuram descobrir como os atores – nas organizações - produzem sentido, fazem as coisas acontecerem, lidam com a complexidade das situações mundanas, cotidianas da vida do trabalho (Cunliffe, 2010).

Adotar uma postura etnográfica implica em reconhecer que não é possível produzir conhecimento adequado sobre o comportamento social sem entender o mundo simbólico/cultural dos pesquisados, enxergando o mundo em que eles vivem “de perto e de dentro”, através dos olhos deles e utilizando os significados que eles compartilham (Rosen, 1991; Hammersley, 1992). “*Eu quero saber o que você sabe da maneira como você sabe. Eu quero entender os significados de sua experiência, caminhar através dos seus passos, sentir como você sente, explicar as coisas tal como você explica*” (Spradley, 1979, p. 34). Para tanto, é necessário um período relativamente longo de imersão no campo, no *habitat* natural dos pesquisados, no contexto do mundo real em que aumentam as possibilidades de

(Van Maanen, 1988). Tratavam de macro estruturas sociais, com base em dados “concretos” coletados através do modelo científico de pesquisa: a busca de mecanismos causais e leis comportamentais típicos da metodologia positivista (Cunliffe, 2010; Van Maanen, 2010).

espontaneamente nos encontrarmos com/em momentos ordinários, importantes na vida cotidiana das pessoas cujas práticas estamos investigando (Spradley, 1979).

Consequentemente, o conhecimento gerado na etnografia não é o tipo que você encontra na prateleira (Cunliffe, 2002), é uma forma de conhecimento construído *de dentro* (Shotter, 2005). O etnógrafo precisaria, assim, voltar para casa com o sapato impregnado pela poeira do mundo real e não da biblioteca (Fielding, 1993, p.157), precisaria participar da vida social/cultural de modo a caminhar *uma milha com os sapatos deles* (Hochschild, 1979), precisaria *viver com e como* aqueles que pretende estudar (Van Maanen, 1988), precisaria estar lá, imerso com os nativos nas situações, nos eventos, nas interações, nos lugares em que eles vivem e que fornecem o combustível para o conhecimento que o etnógrafo constrói.

“No meu passeio matinal pela aldeia, podia observar detalhes íntimos da vida familiar – os nativos fazendo sua toalete, cozinhando, comendo; podia observar os preparativos para os trabalhos do dia, as pessoas saindo para realizar suas tarefas; grupos de homens e mulheres ocupados em trabalhos de manufatura. Brigas, brincadeiras, cenas de família, incidentes geralmente triviais, às vezes dramáticos, mas sempre significativos, formavam a atmosfera de minha vida diária, tanto quanto a da deles” (Malinowski, 1976, p. 21).

É isso que difere a etnografia dos métodos de pesquisa baseados principalmente em entrevistas e documentos: o encontro direto, concreto, físico, no tempo e no espaço, em primeira mão, do etnógrafo com os pesquisados no lugar e nas situações concretas em que eles vivem, em meio ao que eles fazem cotidianamente (Rosen, 1991; Ybema et al. 2009).

Nesse sentido, um ponto central para a etnografia está no seu compromisso de procurar entender um *determinado modo de vida* (uma cultura, uma prática) não a partir de categorias estrangeiras, impostas pelo pesquisador, mas a partir do ponto de vista de quem o vive, ou seja, de categorias nativas (Bate, 1997; Rosen, 1991; Hammersley e Atkinson, 1995; Agar, 1980; Spradley, 1979), *de perto e de dentro* (Magnani, 2003; Shotter, 2005). Geertz (1973) já apontava que, ao invés de começar uma pesquisa com conceitos definidos *a priori* e tentar testá-los no campo, o etnógrafo deve sair em busca dos conceitos utilizados pelos nativos para dar sentido ao contexto em que vivem, às suas atividades diárias, aos objetos que usam. Isso significa, em boa medida, que é preciso permitir que o campo e os participantes possam revelar o que é importante/relevante e que deveria ser a preocupação primeira do etnógrafo. Daí o porquê de uma preocupação menor dos etnógrafos com uma teoria definida *a priori*, e de um cuidado maior em deixar o campo falar.

Cabe destacar, entretanto, que, se, por um lado, corremos sempre o risco de impor aos nossos informantes categorias que não lhe dizem respeito, vindas do pesquisador ou de uma teoria exterior a eles, por outro, pode ser igualmente arriscado tentar compreender a *realidade* apenas segundo as categorias nativas. Aprender a lidar com esse impasse implica em reconhecer que no *encontro* entre pessoas que se estranham – pesquisador e nativo – e que fazem um movimento de aproximação é que se pode desvendar sentidos ocultos e explicitar relações desconhecidas. O *objeto do conhecimento* é, portanto, *aquilo que talvez nenhum dos dois conhecia a priori e que, por isso mesmo, pode surpreender* (Cardoso, 1986, p.103).

Nessa perspectiva, o pesquisador passa a ser visto como um sujeito que, por meio do encontro com o *outro*, entra em contato com o universo dos nativos e compartilha os seus horizontes, não para permanecer lá ou mesmo para simplesmente captar e descrever a lógica da sua visão de mundo, mas para, numa relação de troca, comparar suas próprias representações e teorias com as representações e teorias nativas e assim tentar sair com um modelo novo de entendimento ou, ao menos, com uma pista nova, não prevista anteriormente (Magnani, 2003; Jaime Júnior, 2003). É na sensibilidade para o confronto ou o diálogo entre teorias acadêmicas e nativas que está o potencial de riqueza do nosso esforço enquanto pesquisadores (Peirano, 1995).

Sendo assim, os etnógrafos deveriam adotar uma visão “vesga”, em que um olho incessantemente perambula por todo o contexto, considerando todos os seus aspectos, enquanto o outro se mantém focado no tema da pesquisa. Precisariam ser bom em lidar com a incerteza, equilibrando a necessidade de estar aberto para as nuances das experiências e significados locais (dados mais “concretos e descritivos”), com a tarefa de traduzir a vida da comunidade e da cultura em termos mais genéricos (Cunliffe, 2010) chegando a um nível mais abstrato, mais analítico/conceitual em que se estabelecem as categorias teóricas e as suas inter-relações. Um “bom” estudo etnográfico tem, portanto, que transmitir uma sensação de riqueza e complexidade da cultura estudada, ser reflexivo em/sobre o processo, e oferecer *insights* e ideias que possam interessar a um público mais amplo (Cunliffe, 2010).

O ponto central do empreendimento antropológico é a construção de teorias etnográficas, construções que não se confundem nem com as teorias nativas, nem com possíveis teorias científicas. Evitando os riscos do subjetivismo e da parcialidade, por um lado, e do objetivismo e da arrogância, por outro, trata-se de encontrar o ponto mediano (Goldman, 2006). Entre um saber científico sobre os outros e um diálogo com os saberes desses mesmos outros, entre as teorias (ou representações) científicas e as teorias (ou

representações) nativas, nesse espaço se desenrola a história da antropologia como disciplina e a etnografia como método de trabalho (Goldman, 2006). Quer reconheçamos, quer não, a nossa narrativa tem tanto do nosso próprio mundo e da nossa própria visão, quanto tem do mundo dos outros, dos nativos (Van Maanen, 1988). A etnografia é uma forma de investigação e escrita que produz descrições e relatos sobre as formas de vida do escritor e daqueles sobre os quais ele escreve (Denzin, 1997).

Ao tratar dessa relação *pesquisador-pesquisado-texto etnográfico* é importante ressaltar que, onto-epistemologicamente falando, é possível encontrar trabalhos etnográficos fundamentados tanto por uma abordagem *realista-objetivista*, quanto por uma abordagem *construtivista-interpretativa* (Van Maanen, 1988; 1995). Há etnógrafos que procuram descobrir como as coisas são realmente feitas ou o que realmente acontece, desempenhando, nesse caso, a função de observadores objetivos e neutros de uma realidade independente dele. O pressuposto, nesse caso, é de que há um mundo real com atributos reais e que o trabalho das ciências sociais é descobri-los. O conhecimento produzido seria confiável na medida em que é construído por um pesquisador que observa e representa uma realidade concreta que existe “lá fora” e é capaz de *reproduzir* fielmente o ponto de vista do nativo (a autoridade do texto é do nativo) (Marcus e Cushman, 1982).

E/ou há etnógrafos que partem de uma perspectiva que considera a realidade como algo socialmente construído, incorporando o papel de coconstrutores e cointérpretes da realidade, dos significados, das interpretações sobre como as coisas são feitas ou o que acontece. A descrição etnográfica, portanto, não deveria ser confundida com o simples recontar dos depoimentos dados pelos pesquisados – uma reprodução fiel daquilo que foi dito e feito pelos nativos. É, em vez disso, uma construção de segunda ordem, fruto do trabalho do pesquisador com suas teorias, linguagem e audiência (Rosen, 1991). Assim o etnógrafo/intérprete desempenha explicitamente um papel mais ativo, assumindo o *status* de autor cuja função é *traduzir* (e não simplesmente reproduzir) os discursos dos nativos transformando-os em um texto etnográfico legível para um público especializado (“não nativo”). Para tanto o pesquisador precisaria decodificar e interpretar os comportamentos e sistema de significados dos nativos, que vivem e constroem o sistema social a ser estudado (Jeffcutt, 1994; Linstead, 1993). Nesse processo de tradução, não raro, o texto (a experiência) do etnógrafo acaba prevalecendo sobre o texto (a fala) do nativo. A construção e a autoria do conhecimento são sustentadas pela interpretação do pesquisador, pela sua habilidade para traduzir a realidade em um texto (Jeffcutt, 1994; Linstead, 1993).

Reconhecer o papel ativo do pesquisador nos remete à observação de que o processo de escrever um texto a partir das experiências no/do campo (notas de campo, documentos, fotos/filmes, entrevistas etc) é um trabalho tão literário quanto científico (Clifford e Marcus, 1986). Ou seja, de que a *descrição etnográfica* pode ser considerada uma obra de ficção. Ficção no sentido de algo feito ou moldado, algo literariamente composto (Clifford, 2008; Watson, 2000). O que não quer dizer que sejam falsas, irreais, infundadas e/ou meramente especulações do tipo e se. É uma estória que o etnógrafo compõe usando imaginação, mas que é teoricamente embasado e fundamentado em um trabalho de campo (Watson, 2000). Segundo Watson (2000), há duas diferenças fundamentais entre *etnógrafos* e *romancistas*. Primeiro: os etnógrafos, ainda que utilizem, tal como os romancistas, muito das suas experiências pessoais, tendem a ser mais sistemáticos e a pesquisar mais formalmente (no campo) o material a partir dos quais vão contar as suas estórias. Segundo: os etnógrafos, ainda que utilizem, tal como os romancistas, diversas estratégias retóricas, tendem a contar as suas estórias usando a linguagem (teorias, conceitos etc) das ciências sociais.

Essa é uma concepção que traz consigo a convicção de que os textos etnográficos não devem ser entendidos como um simples *retrato* (uma representação fiel), mas como uma *caricatura* (em que o caricaturista/pesquisador ressalta – em sua prática de pesquisa/desenho – uma ou outra característica) realidade (Hammersley, 1992). É nesse sentido que Watson (1994, p.25), destaca que o seu livro *In Search of Management*, de caráter etnográfico, poderia ser tido como um produto retórico, um conjunto de argumentos habilidosamente trabalhados (uma caricatura) nos quais ele (o autor/pesquisador) tenta persuadir o leitor a aceitar a plausibilidade da sua visão do mundo, da sua visão da gestão.

A construção de teorias (etnográficas) é, portanto, um ato de construção autoral, e não simplesmente de descoberta de mecanismos e processos operando no mundo “lá fora”. O etnógrafo é, então, um criador (criativo), e não simplesmente um analista de uma realidade externa a ele (Watson, 2000). A pesquisa social e seus métodos deveriam, portanto, ser tratados não como algo meramente reprodutivo, mas como um processo produtivo: eles não apenas descrevem (ou reproduzem) o mundo tal como ele é, mas também *fazem/estabelecem/determinam* as realidades que procuram descrever (Law, 2004; Law e Urry, 2004). Markussen (2005) aponta para o que denomina *encontros ontológicos*. Encontros na/da prática etnográfica em que os termos do real estão sujeitos a mudar. Pesquisa, pesquisador, realidade, pesquisados coproduzem um ao outro. A realidade precisa ser

praticada e o mundo não é algo passivo, pronto e acabado, esperando para ser descoberto pelas pessoas (Law, 2004; Law e Urry, 2004).

De maneira semelhante, Barad (2003) desenvolve a noção de *aparato* para se referir às práticas material-discursivas que ajudam a constituir os fenômenos através da produção de conhecimento sobre eles. Seguindo a noção de inseparabilidade do objeto observado da agência de observação, a autora argumenta que os limites e as propriedades dos fenômenos não são ontologicamente anteriores (dados *a priori*), mas se tornam determinados apenas na relação com o *aparato* que os observa. Ou seja, dados os métodos de observação, medição ou análise de um fenômeno, certas propriedades do fenômeno serão realçadas, enquanto outras serão excluídas. Nesta perspectiva, os *aparatos* é que concentram o foco das agências de observação em uma coisa em vez de outra. Ao invés de considerar descobertas empíricas como um espelho ou lente através da qual podemos ver a realidade, os resultados são lidos através do *aparato* (Scott e Orlikowski, 2009).

É aqui que minha postura metodológica (de pesquisa, de mundo, de realidade) se aproxima da *praxiografia* proposta por Annemarie Mol em seu livro *The Body Multiple*. De maneira geral, essa é uma aproximação que se faz a partir de duas limitações centrais da *etnografia tradicional* – ressaltadas por Mol (2002) – que dificultariam a sua aplicação direta (sem reflexão) em trabalhos empíricos comprometidos com as teorias mais recentes da prática (notadamente, aqui, de Schatzki).

Primeiro, a dificuldade que muitos etnógrafos ainda têm de se libertar do ideal *realista-objetivista* segundo o qual há uma realidade “lá fora” esperando para ser descoberta (Law e Urry, 2004). Mesmo daqueles que se consideram *construtivistas-interpretativos*. O elefante pode parecer diferente, dependendo de onde você toca nele, mas ele continua sendo um elefante. O ideal de que uma realidade (o elefante) existe se mantém. Qualquer diferença nos relatos sobre aquela realidade é explicada pelas diferenças de perspectivas sobre aquela realidade (Law e Urry, 2004, grifo meu).

Diferente do que muitas vezes acontece com a *etnografia tradicional*, na *abordagem praxiográfica* entende-se que o conhecimento não é algo construído por um pesquisador (neutro/objetivo) que observa e representa uma realidade “lá fora”, nem por um pesquisador que decodifica, traduz e interpreta uma rede de significados (Alcadipani, 2008). As práticas de pesquisa (e os pesquisadores) diferentes têm a capacidade de construir diferentes mundos. Mundos que podem ser igualmente “válidos”, igualmente “verdadeiros”, mas simplesmente diferentes uns dos outros (Law e Urry, 2004; Law, 2004; Mol, 2002). É nesse sentido que Mol

(2002) sugere que abandonemos a ideia de diferentes perspectivas sobre uma mesma realidade (perspectivismo), e passemos a nos preocupar com o processo de construção de realidades que são múltiplas. A noção de uma realidade múltipla substitui a ideia de múltiplas perspectivas sobre uma única realidade. Assim, ao invés de um universo, estamos presos, e ajudamos a construir, um “multiverso” (Mol, 2002).

Mol (2002) desenvolve a sua argumentação pela *multiplicidade* da realidade a partir de um estudo sobre como uma doença, a aterosclerose, acontece (se faz real) em diferentes contextos³⁸: na casa de cada paciente, no consultório do clínico, na sala de dissecação do patologista, na sala de cirurgia com o cirurgião, no laboratório do hematologista, no escritório do epidemiologista. Em cada um destes contextos, diferentes línguas são faladas, diferentes tipos de conhecimentos são gerados, diferentes teorias e modelos são aplicados, diferentes diagnósticos são feitos, diferentes terapias são prescritas. Mol (2002) descreve como, em cada um desses contextos, a aterosclerose assume uma aparência diferente: na clínica, por exemplo, a doença é realizada como uma dor ao andar, enquanto no departamento de patologia, se define como um engrossamento da parede do vaso sanguíneo. Mol (2002) aponta que cada uma das diversas práticas médicas relacionadas à aterosclerose pode promulgar uma versão diferente desse objeto. Assim, a doença, não é algo dado (um objeto único e singular), mas é *feita/realizada* de novo e de novo em cada um dos diferentes contextos (é múltiplo). Ou seja, a autora defende a multiplicidade ontológica do objeto *aterosclerose*.

Cabe destacar, entretanto, que a doença, o corpo ou, de maneira ampliada, os objetos, os sujeitos, a realidade, são múltiplos, mas não fragmentados, desconectados. *O corpo é múltiplo, mas se encaixa. É mais do que um, mas menos do que vários* (Mol, 2002, p.55). Isso quer dizer que a nossa ilusão sobre a singularidade dos objetos é que se torna o fenômeno a ser explicado. Como (de que maneiras) esses objetos, que são múltiplos, estabelecem uma certa coerência (se alinham, *hang together*), podem ser percebidos (entendidos, discutidos etc) como únicos, passa a ser a pergunta principal. O reconhecimento das múltiplas realidades de um objeto é necessariamente seguido pela necessidade de uma investigação sobre como um objeto alcança o seu *status* de objeto. Em que circunstâncias, em que condições isso acontece.

Mol (2002), portanto, rejeita, ontologicamente a ideia de um objeto (de uma realidade) inequívoco (único, singular), e epistemologicamente a noção de uma verdade única

³⁸ O termo contexto tem aqui uma conotação semelhante à de malhas práticas#arranjos materiais utilizada por Schatzki (2002). Enquanto Mol (2002) utiliza o termo *settings*, Schatzki (2002) usa *site*.

(universal) sobre esse objeto (essa realidade). Não há primeiro um objeto, e depois o conhecimento sobre ele (Mol, 2002). O que é conhecido está sempre sendo feito/determinado, simultaneamente no processo de conhecer. Para Mol (2002), o estudo das práticas é o caminho para lidar com a multiplicidade do mundo em que vivemos. (...) *a ontologia é trazida à existência, sustentada ou abandonada no dia-a-dia, nas práticas sociomateriais cotidianas* (Mol, 2002, p.6). (...) *a ontologia não é algo dado, e sim localizado e constantemente realizado nas práticas* (Mol, 2002, p.32). Se um objeto (humano, não humano) é feito real, isso acontece porque ele é parte de uma prática (Mol, 2002). Um etnógrafo/praxiógrafo, portanto, não deve nunca investigar o seu objeto isolado das práticas em que ele é estabelecido (Mol, 2002).

Na pesquisa que deu origem ao livro, Mol (2002) descreve que foi preciso observar, participar, e analisar as diversas práticas de abordagem médica para aterosclerose para compreender como a doença se articulava. Práticas que envolviam equipamentos, edifícios, instrumentos médicos e vários outros tipos de elementos materiais, além de textos e pessoas. Para Mol (2002) instrumentos, tecnologias, técnicas, tanto quanto as teorias e os conceitos existentes são parte intrínseca do conhecimento/da realidade que é produzido/a. A aterosclerose não existiria como tal sem o médico que ouve o sofrimento do paciente, sem os raios X, sem a mesa de operação etc. A realidade consiste de uma proliferação de práticas que envolvem não só de sujeitos (humanos), mas também de objetos, eventos e materialidades (Law e Urry, 2004; Michael, 2004; Mol, 2002).

A alusão ao material nos leva à segunda limitação das tradicionais etnografias: a ênfase nos agentes humanos (pessoas e suas representações mentais) em detrimento dos agentes não humanos (arranjos materiais). Tal como aponta Alcadipani (2008), a etnografia se desenvolveu com a preocupação de analisar as culturas como um atributo mental/material dos seres humanos. Os *não humanos*, mesmo quando levados em consideração, tendem a ser vistos como simples artefatos culturais (inertes) cuja explicação deveria estar sempre subordinada a observações e interpretações humanas (Bruni, 2005). Estudar as organizações por meio de uma abordagem *praxiográfica* envolve, portanto, reconhecer que elementos aparentemente díspares (como corpo/mente, sujeito/objeto, humano/não humano, social/material/natural) estão íntima e rotineiramente entrelaçados nas práticas de organizar de modo que qualquer distinção absoluta entre eles não faz muito sentido (Mol, 1998; Pickering, 1995; Barad, 2003; Schatzki, 2002). Assim, os elementos materiais não são encarados aqui simplesmente como um pano de fundo. Eles são tidos como participantes ativos, como

portadores de história, como ordenadores de relações, como distribuidores de poder, como produtores de conhecimento (Nicolini, Gherardi e Yanow, 2003).

Portanto, a *praxiografia* não busca o conhecimento na cabeça e/ou na fala das pessoas, em vez disso, entende que o conhecimento é performado primordialmente nas atividades, nos eventos, nos edifícios/construções, nos instrumentos, nos procedimentos em meio aos quais sujeitos/objetos estão envolvidos no desenrolar das práticas (Mol, 2002). O elemento central seu não são determinadas tribos (locais, pessoas), nem dados objetos (coisas, artefatos), mas sim as práticas. A questão já não é mais como encontrar a verdade, mas como as entidades (humanas/não humanas, sociais/materiais, híbridas) tomam a forma que têm e adquirem as suas características. Ou seja, como as entidades são *performadas* nas, pelas e através das suas relações com outras entidades (Pickering, 1993, 1995; Law, 1999; Barad, 2003; Suchman, 2005; Orlikowski, 2007; Orlikowski e Scott, 2008; Schatzki, 2002).

Mol (2002) procura explicar, no caso dela, como isso se dá analisando detalhadamente (através da sua abordagem praxiográfica) o *trabalho de coordenação* realizado nos diferentes contextos, por diferentes atores (humanos e não humanos) dentro do hospital, que resultou na possibilidade da aterosclerose (que é um objeto múltiplo), poder receber um único nome. A autora fala de uma espécie de coerência sem todo, coerência em tensão. Essa noção de *trabalho de coordenação* guarda semelhança com o conceito de modos de ordenação (Law, 2004) e nos remete a uma forma de entender a ordem social como algo dinâmico, heterogêneo, que é *performado*, em vez de dado. Reconhecer a multiplicidade da realidade abriria, segundo Mol (2002, p.5) a possibilidade de estudarmos, e procurarmos responder, questões do tipo: como isso acontece?.

É com essa mudança que a *filosofia do conhecimento* adquire um interesse *etnográfico nas práticas* - uma *postura praxiográfica* (Mol, 2002). Interesse e postura que convergem com a proposta de Schatzki (2002): o que uma pessoa (ser humano) ou um objeto (não humano) é, depende do que ele faz, de como ele é *performado* na prática. Assume-se, portanto, como discutido no capítulo anterior, uma primazia ontológica não aos seres humanos e/ou aos objetos em si, mas aos sujeitos/objetos (malhas práticas#arranjos) tal como eles são *performados* (ganham forma e significado) nas práticas (Mol, 2002; Schatzki, 2002).

A minha proposta aqui é investigar como uma dada organização – a “oficina” – se alinha e emerge como um objeto em meio a um conjunto de práticas e arranjos materiais. A ideia é procurar descrever *praxiograficamente* as maneiras através das quais uma dada coerência (em tensão) entre as diferentes versões da oficina é estabelecida/obtida/construída.

Ou seja, como a oficina se organiza, acontece na prática. Como ela se constitui como tal, em tempo real, no seu dia-a-dia. É identificar os principais *fazeres e dizeres*, bem como *arranjos materiais* envolvidos na *prática de consertar locomotivas e não deixar o trem parar!* O objetivo, nesse caso, não é fazer uma análise interpretativa sobre os aspectos culturais de uma determinada organização (a “oficina”), mas procurar compreender quais são as malhas *práticas#arranjos* que dão vida e forma a ela.

3.2 Negociando o acesso: primeiros passos

A primeira grande dificuldade que encontrei para a realização da pesquisa foi obter o acesso formal ao campo, à “Oficina”. Se, em qualquer tipo de pesquisa o acesso às organizações não é algo fácil de conseguir, nos trabalhos de caráter etnográfico que exigem uma permanência por longos períodos de tempo e um envolvimento maior com os pesquisados, obtê-lo torna-se, normalmente, uma tarefa ainda mais difícil (Hammersley e Atkinson, 1995; Silverman, 2000; Smith, 2007; Alcadipani, 2008, 2013, Alcadipani e Hodgson, 2009; Bruni, 2006; Johl e Renganathan, 2010). Quando se trata de empresas privadas, a negociação de acesso para esse tipo de trabalho costuma ser particularmente complicada em virtude da relutância de muitas organizações desse tipo em abrir as suas portas, temerosas de que seus “segredos” (sejam as suas melhores e/ou as suas piores práticas) se tornem públicos (Bruni, 2006; Smith, 2007; Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013). No meu caso, foram aproximadamente 15 meses de idas e vindas até que eu conseguisse, de fato, “colocar os pés” na “Oficina”.

De início, eu não tinha qualquer relação (ou contato) com a *FerroviasCom* ou com a “Oficina” que pretendia investigar. Perguntei a várias pessoas conhecidas/amigos (professores, empresários, médicos, dentistas, funcionários da receita federal e da prefeitura, alguns, inclusive, moradores do antigo bairro ferroviário da cidade) e ninguém conhecia ninguém que trabalhava lá. Ainda que a minha rede de amizade não fosse tão ampla assim, essa dificuldade de identificar possíveis contatos (em uma cidade de apenas 200.000 habitantes) me chamou a atenção. Uma busca pelo *site* da empresa na internet também não ajudou muito. Havia poucas informações e as possibilidades de contato (telefone e *email*) estavam relacionadas apenas a aspectos comerciais (cadastro de fornecedores, consultas sobre fretes etc) centralizados na sede da *FerroviasCom* na capital do Estado.

Todo mundo com quem eu conversava sabia que a *FerroviasCom* tinha uma “Oficina” na cidade, mas não conhecia quem trabalhasse lá. Houve alguns relatos de gente que conhecia alguém, mas que já havia saído, gente da época da Rede (RFFSA)! De alguma maneira, uma característica que aos poucos ia ficando mais clara para mim (e que ao longo da pesquisa se confirmou) era a visibilidade da *FerroviasCom* e a invisibilidade da “Oficina”. Pelo menos, e notadamente, do seu corpo gerencial. Depois pude observar que boa parte deles era jovem e tinha vindo de fora, de outras cidades. Principalmente a partir de 2003 quando a *MiningCorp* assumiu o controle e “trocou muita gente”. O *peçoal da antiga* (conhecido na cidade) já não estava mais lá. As antigas referências tinham se perdido.

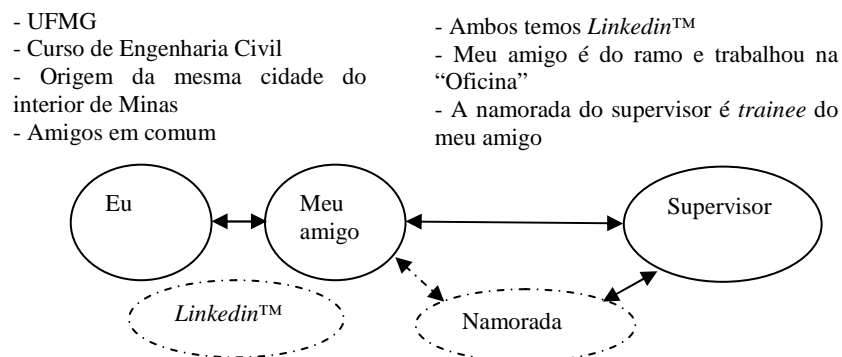
A minha tentativa de contato com o pessoal da “Oficina” começou a se concretizar no dia 18 de outubro de 2011, de forma inesperada, através de um colega de faculdade, com quem não conversava há mais de 10 anos e que reencontrei através do *LinkedIn*³⁹. Recebi um convite para fazer parte da rede dele, visualizei seu perfil e me dei conta de que ele havia trabalhado lá! Na “Oficina”. Enviei uma mensagem reestabelecendo nosso contato, explicando meu desejo de realizar a pesquisa e perguntando sobre o que ele achava da ideia. Ele já não trabalhava na “Oficina” (foi um dos trocados pela *MiningCorp*) mas exercia o cargo de Gerente de Recursos Humanos em outra empresa de logística ferroviária. Julguei que seria um bom conselheiro pelo fato de termos sido bons amigos e pelo conhecimento ele tinha do setor.

Recebi uma resposta dele no mesmo dia. Apesar de não conhecer mais muita gente lá, disse que pesquisaria *quem estava na liderança por lá* e que me passaria *o contato fazendo o mesmo por lá* (nota de campo). Dez dias depois (28/10/2011) chegou a indicação. Ele me passou o nome e o telefone de um supervisor da oficina de locomotivas da “Oficina”. Disse que já havia adiantado a conversa e que eu poderia entrar em contato.

“Procure o supervisor da oficina de locomotivas [*nome e telefone*] eu não o conheci pessoalmente, porque ele chegou depois que eu saí - mas pode ligar sem problema - a namorada dele é minha trainee aqui na empresa e ela já avisou a ele” (notas de campo).

³⁹ *LinkedIn*TM é uma rede de negócios semelhante a outras redes de relacionamentos (e.g. *Facebook*TM), lançada em 2003, que se diferencia por ter sido criada para conectar as pessoas através de seus interesses profissionais. Como destaca o seu site (www.linkedin.com) “ao se cadastrar no você ganha acesso a pessoas, vagas, notícias, atualizações e insights que ajudam você a brilhar na sua profissão”. Atualmente é considerada a maior rede profissional do mundo com aproximadamente 250 milhões de usuários em mais de 200 países.

Lembro que fiquei bastante entusiasmado naquela ocasião! Liguei no mesmo dia. Ele me atendeu muito educadamente logo da primeira vez. Fiz uma breve apresentação pessoal (como professor da PUC Minas e estudante de Doutorado da FGV/SP), falei sobre o interesse de fazer a pesquisa na oficina e a natureza do trabalho. Ele alegou que como supervisor não poderia fazer muito além de conversar com o gerente da área. “Vou conversar com o gerente da área para ver se e como poderíamos encaminhar as coisas [...] você pode me ligar daqui a uma semana?” (notas de campo). Eu disse que estava a disposição para ir até a “Oficina” conversar com os responsáveis, fazer uma apresentação do projeto – enfim, o que fosse necessário.



Esquema 3 – A primeira configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso

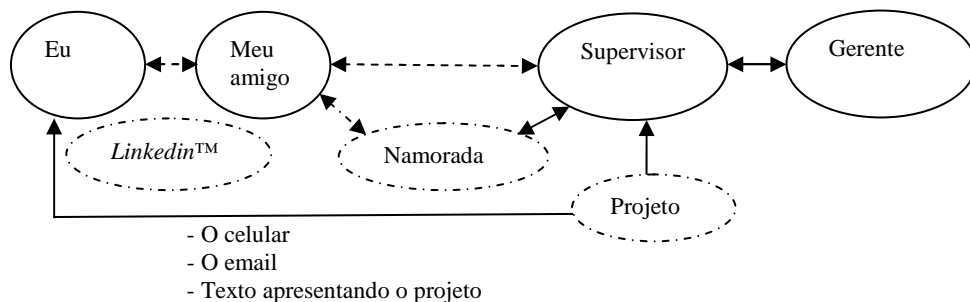
Fonte: Elaborado pelo autor.

Passaram-se 3 (três) semanas até que consegui falar novamente com ele – no dia 21 de novembro de 2011 – depois de 5 tentativas de ligação: dias 07, 09, 11, 14 e 17. Não recebi mais do que um pedido de desculpas pela demora e uma notícia não muito animadora (a primeira de muitas que estavam por vir). Primeiro, o gerente da oficina de locomotivas estava viajando e por isso o meu interlocutor (o supervisor) não havia conseguido conversar com ele sobre o projeto. Quando o gerente chegou pediu para que eu voltasse a entrar em contato só no ano seguinte. Era fim de ano, as coisas estavam muito apertadas e a partir do dia 09 (nove) de janeiro ele estaria de férias, retornando apenas no início de fevereiro de 2012. Apesar de não ter gostado da notícia, procurei enxergar o lado bom: eles ainda não haviam me dito não.

Esperei ansiosamente até fevereiro. Logo no dia primeiro enviei um email para o supervisor perguntando sobre a volta do gerente. Dois dias depois, sem resposta, liguei. O gerente estava viajando e o meu interlocutor (o supervisor) não soube me dar uma posição. Ficou de verificar assim que ele voltasse e disse que me retornaria. Outras duas semanas se

passaram. Liguei novamente no dia 17/02. Ele havia conversado com o gerente – me pediu para enviar uma carta de apresentação do projeto. Fiz isso em 4 (quatro) dias. Gastei um tempo tentando colocar o projeto em uma linguagem menos acadêmica e mais gerencial. Achei que isso poderia ajudar! Procurei caprichar no argumento de que a análise seria de interesse para a própria organização e tentei deixar claro que *observação* não significa *espionagem* (Silverman, 2000). Desde o início tive a preocupação de minimizar os impactos que a minha presença e a minha pesquisa poderiam ter no dia-a-dia normal da organização (Bruni, 2006).

Liguei para o meu interlocutor no dia 24/02 para me certificar de que ele havia recebido o email com o projeto, para verificar se a linguagem estava adequada e para sinalizar que eu estava precisando de uma resposta. Ele me disse que havia recebido, mas que ainda não tinha lido o material. Faria isso o mais rápido possível e me daria uma posição. Na segunda-feira, dia 27/02 ele me ligou. “Acho que tá tudo ok! Vou fazer o projeto chegar às mãos do gerente e fazer uma defesa em seu nome. Acho que vai dar certo” (notas de campo).



Esquema 4 – A segunda configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso

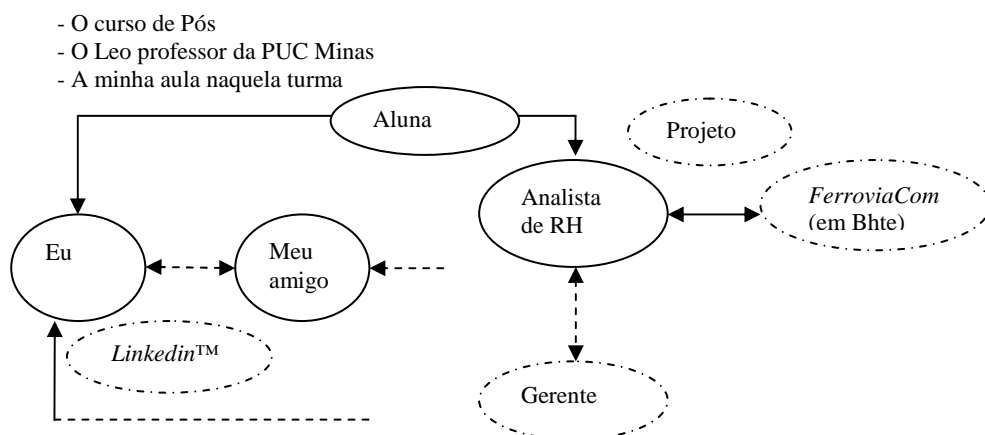
Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais duas semanas se passaram até que consegui estabelecer novo contato por telefone no dia 12/03/2012. A resposta: “o projeto é interessante, o gerente da oficina gostou!” (notas de campo). Mas... “é preciso conversar também com o pessoal da área de recursos humanos [...] eles são os responsáveis pelo gerenciamento desse tipo de atividade na empresa” (notas de campo). Na verdade, segundo o supervisor, eles nunca tinham lidado com esse tipo de demanda lá e por isso não sabiam exatamente como proceder para formalizar a pesquisa. Perguntei se precisaria fazer algo, e ele me disse que não. Eles fariam o

encaminhamento internamente e eu precisaria esperar. Até aquele momento minha proposta de ir até lá para conversarmos pessoalmente havia sido ignorada.

Já era final março de 2012 e eu continuava sem resposta. No dia 09 de abril, depois de eu ter ligado várias vezes e enviado 5 (cinco) emails, meu único contato, o supervisor, me respondeu, dizendo que havia sido demitido e que não tinha mais notícias sobre o andamento da minha solicitação. *Voltei a estaca zero!* Pensei em desistir da empresa e procurar uma nova alternativa. Foram cinco semanas muito angustiantes até que fui surpreendido por um “golpe do destino”.

Dando aulas em um curso de pós-graduação, pedi aos participantes que se apresentassem – era dia 11 de maio. Uma das alunas trabalhava na *FerroviasCom* – na área de Meio Ambiente da “Oficina”. Ao final da aula a chamei para conversar e contei tudo o que tinha se passado até então. Ela ficou surpresa *com toda essa burocracia* e se prontificou a me ajudar. Disse que conversaria com o gerente da oficina de locomotivas e com o pessoal do RH para verificar o que estava acontecendo. Fiquei entusiasmado novamente! Na semana seguinte nos encontramos outra vez. O gerente havia enviado o projeto para “as meninas” do RH mas não estava acompanhando o processo. “As meninas” do RH tinham enviado o material para a sede da empresa em Belo Horizonte e estavam esperando uma resposta de lá. Essa aluna me colocou em contato com a analista de RH que ficara responsável por encaminhar o meu projeto. Enviei dois emails para ela – nos dias 25 de maio e 5 de junho – perguntando sobre o andamento da minha solicitação. Praticamente um mês se passou entre telefonemas e emails meus para “as meninas” do RH. E nada, eu continuava sem resposta (negativa ou positiva).



Esquema 5 – A terceira configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso

Fonte: Elaborado pelo autor.

No dia 12 de julho enviei um novo email para aquele meu amigo (colega de faculdade), aquele que lá no início do processo havia conseguido o primeiro contato com o supervisor. Expliquei a ele como as coisas haviam se desenrolado e a minha necessidade de mudar de estratégia. Ao invés de partir de *baixo para cima* na hierarquia da empresa, opção que considerei inicialmente interessante a fim de já ir desenvolvendo desde o começo algum tipo de relacionamento com aqueles que de fato me receberiam no dia-a-dia da pesquisa, precisaria agora inverter a lógica e tentar o acesso de *cima para baixo*, opção que me restou diante (dentre outras coisas) da clara falta de poder de decisão daqueles com os quais vinha negociando (Hammersley e Atkinson, 1995; Silverman, 2000).

“Conversei com o supervisor - quem você me havia me indicado. Ele sempre foi muito receptivo comigo. Tentou levar a idéia adiante. Conversou com o gerente dele. Que me pediu um projeto. Enviei. Disseram que o projeto seguiria para o RH daqui (da “Oficina”). O RH daqui disse que precisaria mandar para Bhte (para a sede da *FerroviasCom*). Enfim, estou enrolado. Acho que preciso de um contato "de cima". Alguém que vá de fato decidir, tomar a decisão se posso ou não fazer o trabalho. Vasculhando a internet essa semana descobri que o nome do Diretor de Operações Ferroviárias da *FerroviasCom*. Buscando no *Linkedin*TM pude ver que eu tinha uma conexão em comum com ele - você! Você o conhece? Será que poderia me colocar em contato com ele?” (notas de campo)

Foram 15 dias até que recebesse uma resposta. “Coisas de empresa grande Leo - não eh privilegio da *FerroviasCom*, por mais absurdo que seja. Segue o telefone do Diretor que você me pediu. Sugiro enviar um email antes, eh mais impessoal” (notas de campo). Fiz o que ele me sugeriu, enviei um email, dois, três (em intervalos de uma semana: 06, 13 e 20 de agosto) e nada! Liguei novamente para o meu amigo. Ele ficou muito surpreso com o rumo que as coisas haviam tomado e me disse que tentaria falar com o Diretor. Além disso, conhecia outras pessoas na sede da *FerroviasCom* em Belo Horizonte e buscava identificar, se fosse o caso, um novo contato que pudesse me ajudar.

No dia 25/08 foi ele quem me ligou. Havia se encontrado (em um evento em Brasília) com Gerente Geral de Recursos Humanos da *Logist*, empresa que controlava a *FerroviasCom*, e aproveitou para falar de mim, da minha “saga” e do meu projeto. Ela pediu o meu email e disse que ela entraria em contato comigo. Agora parecia que as coisas caminhariam! Eu havia subido um degrau na escala hierárquica – falaria agora, não com o pessoal da “Oficina”, tão pouco com a *FerroviasCom*, mas sim com os seus controladores. De um projeto-pesquisador

defendido por um supervisor perante o gerente da área de locomotivas da “Oficina”, eu(o pesquisador)-ele(o projeto) passamos a ser recomendados de Gerente Geral de RH (aquele meu amigo) para Gerente Geral de RH.

A partir desse momento comecei a ser performado de maneira diferente. O “nome” EAESP/FGV também recebeu outro significado. Se antes, na “Oficina”, ele não representava “muita” coisa, agora, em São Paulo, as coisas mudaram. A Gerente Geral de RH, por exemplo, havia estudado em um dos cursos de especialização da Fundação. *Eu-projeto* ganhamos mais credibilidade e mais peso, ganhamos “voz”. Meu projeto finalmente chegava nas mãos de alguém que poderia decidir e que o faria em outro tipo de associação. A rede que se formou nesse momento parecia ter mais “força” [eu(pesquisador-projeto)-meu amigo(o gerente de RH)-a gerente geral de RH da *Logist*-a EAESP/FGV].

Apesar da minha desconfiança inicial, depois de tudo o que já havia acontecido, no dia 31/08 recebi um email de uma especialista de Recursos Humanos da *Logist*.

“Oi Leonardo, a [Gerente de RH] me pediu pra entrar em contato e entender um pouco mais qual o objetivo da pesquisa. Quantas pessoas seriam envolvidas? Qual o tempo médio necessário? Precisar fazer entrevista *in-loco*? Precisamos de mais informações para dividir com o Gerente Geral de Manutenção e ver a possibilidade” (notas de campo).

No dia 03 de setembro estive na EAESP/FGV para apresentar um seminário sobre o meu projeto de tese. Foi uma espécie de prévia para a qualificação. Aproveitei para conversar com o meu orientador sobre como deveria responder ao email. Àquela altura eu não queria cometer nenhum erro. Eu não tinha mais tempo a perder e precisaria agradar ao máximo aos meus “leões de chácara” (Alcadipani, 2013). O Prof. Rafael se dispôs a ligar para a pessoa que havia me enviado o email. A ideia era literalmente dar uma “carteirada”, colocar o “peso” do nome EAESP/FGV para endossar o eu-projeto, algo do tipo “Vocês não estão falando com qualquer um” (Alcadipani, 2013). Fizemos isso, ligamos. O Prof. Rafael conversou com ela, se apresentou como professor da FGV, falou brevemente sobre o projeto, perguntou sobre a necessidade de enviarmos um projeto mais formal e completo respondendo aos questionamentos dela. Acho que a “pressão” ajudou. Ela foi “super” receptiva e, inclusive, dispensou o envio do projeto. “Basta um email, coisa de uma página, só com as informações mais gerais, pra gente ter uma ideia mesmo do projeto” (notas de campo). Dito e feito, no mesmo dia respondi com um email dizendo, fundamentalmente que

“[...] o objetivo da pesquisa era conhecer como funcionam, na prática, os processos de trabalho em uma oficina de vagões e locomotivas [...] o método principal da pesquisa é a observação [...] a idéia era que eu fique apenas observando o trabalho do pessoal envolvido na manutenção [...] portanto, as pessoas não iriam precisar parar o que normalmente fazem para serem entrevistadas [...] interesse está justamente na dinâmica do trabalho [...] com relação ao tempo, normalmente esse tipo de pesquisa exige algo em torno de 4 meses⁴⁰ de observação diária [...] como resultado, além da tese a ser apresentada no programa de doutorado em administração da EAESP/FGV, seria produzido um resumo executivo a ser entregue e apresentado à empresa com as nossas análises sobre os processos de trabalho na oficina” (notas de campo).

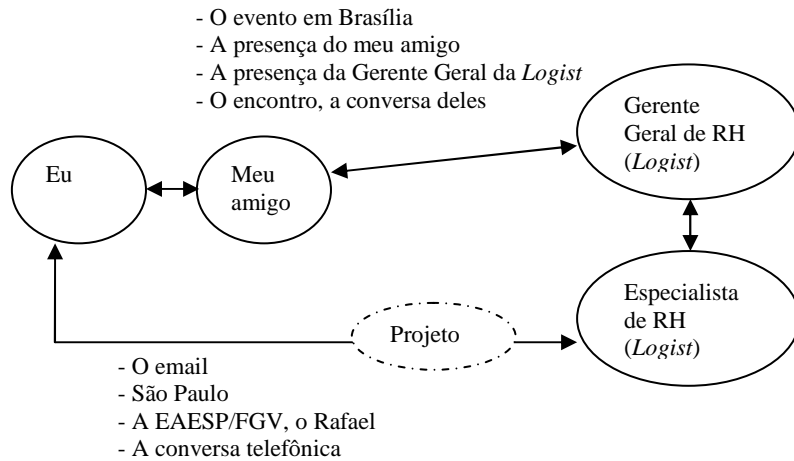
Oito dias depois (11/09) a resposta. A despeito do que havia sido dito na conversa por telefone, o pedido agora era por algo mais formal.

“Oi Leonardo, a [Gerente de RH] pediu mais algumas informações: não está claro o objetivo da investigação, pode explicar mais detalhadamente; qual a sua formação e a relação do mestrado com ela?; o que a empresa ganhará com os resultados? Precisamos de uma explicação mais detalhada pois seremos questionadas!” (notas de campo)

Achamos (eu e o meu orientador) então, que seria bom escrever e enviar um pequeno texto (5 páginas) apresentando mais formal e detalhadamente o projeto⁴¹. Nesse momento nosso argumento girava em torno da necessidade de esclarecer sobre e apontar para os nossos interlocutores os benefícios que a organização poderia ter ao autorizar/participar de uma pesquisa em profundidade, de longo prazo, dadas as exigências desse tipo de trabalho (Smith, 2007; Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013). Enviei o material no dia 17/09.

⁴⁰ Estimamos por “baixo” para não “assustar” os *gatekeepers*. Com isso procuramos lidar com a tendência de que, “quanto mais tempo o pesquisador pretender ficar na organização mais dificuldade terá para conseguir o tão necessário acesso” (Alcadipani, 2013, p.2).

⁴¹ Só nesse momento me dei conta que o texto que eu produzi no início do processo, apresentando o projeto, a pedido do supervisor de manutenção, para uma conversa com o gerente da área de locomotivas, e que teria sido encaminhado pela analista de RH para o pessoal de RH da sede da *FerroviasCom* em Belo Horizonte, simplesmente havia “se perdido ao longo do caminho”.



Esquema 6 – A quarta configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Minha euforia que havia renascido com o novo rumo que minha trajetória de acesso tinha tomado, rapidamente começou a dar lugar, novamente, para um sentimento de decepção e descrença. No Quadro 1, a seguir, faço um resumo das conversas que se seguiram no mês seguinte e que ilustram como o processo “emperrou” novamente.

Data	Emails que enviei	Data	Respostas da especialista de RH da <i>Logist</i>
26/09	Olá Thais, tudo bem? Espero que sim! Escrevo para retomarmos nosso contato. Ficamos em dúvida se as informações que te enviamos foram suficientes. Você já conseguiu conversar com a [Gerente de RH] a respeito?	26/09	Oi Leonardo, desculpe a demora no retorno. Foi suficiente sim. Estamos aguardamos a resposta. Até o final desta semana retorno a vc ok?
08/10	Olá Thais, tudo bem? Espero que sim! Aqui estou eu "dando uma de chato" outra vez. É que estou ansioso pela resposta. Você não tem nenhuma novidade? Mais uma vez, obrigado pela atenção e desculpas pelo incômodo.	08/10	Oi Leonardo, enviei lembrete deste assunto. Assim que me retornarem te comunico.
15/10	Olá Thais, tudo bem? Espero que sim! Eu, mais uma vez! Alguma novidade? Obrigado pela atenção e desculpas pelo incômodo.	-	-

Quadro 1 - Negociando o acesso com a especialista de RH da *Logist*
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Em meio ao silêncio da especialista de RH da *Logist* recebo, a noite, uma mensagem via *WhatsApp*⁴² daquele meu amigo, o do começo de tudo. Ele queria saber como andavam as coisas. Abaixo transcrevo literalmente a conversa que tivemos.

- “Hey leo, tudo bem. Teve alguma evolução com a turma da FerroviaCom?”
- “Não. Continuo esperando! To quase desistindo”
- “Vou tentar alguma coisa amanhã. Me chama aqui no whats app no almoço.”
- “Blz! Já estou com vergonha de vc. Obrigado.”
- “Cara! Eu eh que estou porque os caminhos que sinalizei não estão funcionando. “Tambem tem a ver a importância que os executivos dão para o mundo acadêmico, diferente dos usa. Você pode ate colocar isto na pesquisa se for o caso.”
- “Não se preocupe! Se não fossem os caminhos que me abriu eu não teria muita coisa ...” (notas de campo)

É interessante notar a preocupação dele, um executivo, com a carreira toda construída no mundo corporativo nacional, sem formação acadêmica *stricto senso* (mestrado ou doutorado), com a pouca importância (e atenção) dada pelas pessoas nas empresas brasileiras à academia. Certamente contribuíram para isso a experiência dele de ter estudado nos Estados Unidos, no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), onde segundo ele haviam vários projetos de pesquisa conjuntos empresa-universidade. Acredito que característica pessoal dele (que me lembro dos tempos da faculdade) de ser um “estudioso” também pesou.

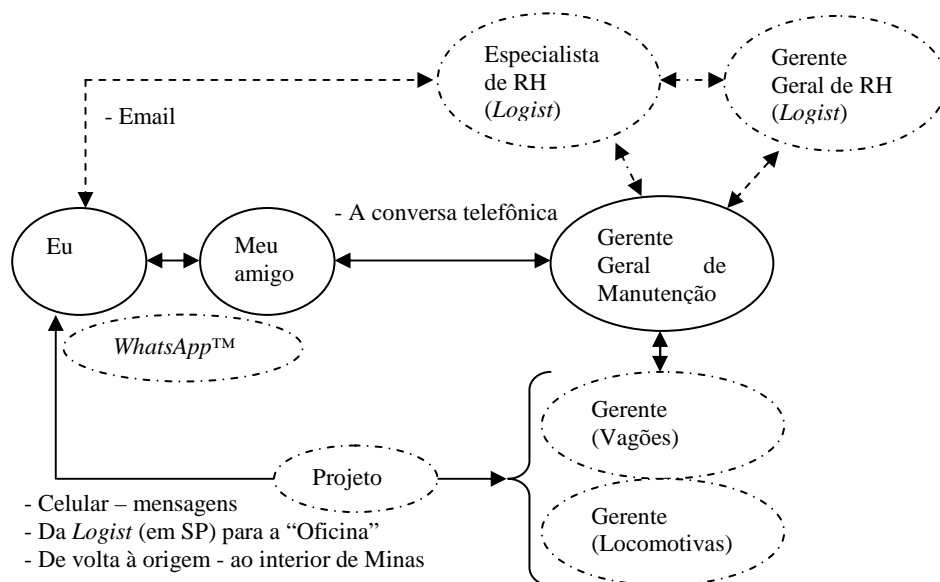
No dia seguinte (16 de outubro de 2012), tal como havia combinado, enviei uma nova mensagem pelo *WhatsApp*

- “Ola meu camarada! Conseguiu alguma coisa?”
- “To pegando o telefone do Gerente Geral de Manutenção da FerroviaCom neste momento”
- “Blz! Fico na expectativa” (13:00hs)
- “E aí, conseguiu falar?”
- “Sim, ele ficou de me dar um retorno sobre o projeto nessa semana. Qq novidade te falo. Abs” (14:15hs) (notas de campo)

⁴² *WhatsApp* é um aplicativo que permite a troca de mensagens entre pessoas (que tenham o aplicativo instalado no celular) em tempo real via *smartphones* (através de rede Wi-Fi) sem pagar nada além daquilo que se gasta com o plano de dados de internet do usuário. Além das mensagens básicas, os usuários do *WhatsApp* podem criar grupos, enviar mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio. *WhatsApp Inc.* é uma startup de tecnologia fundada em 2009, no Vale do Silício, por dois ex-funcionários da Yahoo! Inc, que conta atualmente com aproximadamente 350 milhões de usuários (www.whatsapp.com).

Foi preciso esperar até o dia 24/10 para ter novidades. Esse, aliás, foi um dia marcante. Eram 09:27 da manhã quando recebi uma ligação do meu amigo (aquele!). O Gerente Geral de Manutenção da *FerroviasCom* tinha acabado de ligar para ele. Disse que o projeto teria “luz verde” e passou os números dos telefones celulares dos dois gerentes das áreas de locomotiva e de vagões que trabalhavam na “Oficina”. Eu poderia ligar para qualquer um pois estariam esperando o meu contato. Eu e meu projeto havíamos voltado “para casa”, para o interior de Minas. Nesse mesmo dia, às 10:20 da manhã, ou seja, menos de uma depois, eis que me chega um email da especialista de RH da *Logist*. “Oi Leonardo, o Gerente Geral de Manutenção gostou da proposta e esta analisando a viabilidade. Passei o seu e-mail, eles devem te responder em breve. Abs.” (notas de campo). Eu, pela primeira vez, nesses quase 12 meses, estava um passo adiante. Eu já havia ligado para o pessoal da “Oficina”.

Tentei um primeiro número que não atendeu (eu ainda não sabia, mas era do gerente da área de locomotivas), no segundo consegui falar. O *cara* se apresentou como gerente da área de manutenção de vagões. Foi muito receptivo, disse que o Gerente Geral tinha comentado com ele sobre o projeto mas que não havia dado muitos detalhes. Marcamos um almoço para o dia seguinte, no restaurante da “Oficina”. Ele ficou de agendar com o gerente de manutenção de locomotivas. Além disso, pediu que eu enviasse por email uma cópia do projeto – eles ainda não o tinham visto! Começava assim a última parte de minha “aventura em busca do acesso”.



Esquema 7 – A quinta configuração da rede heterogênea (humanos e não humanos) de contatos para obter o acesso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal como combinado, às 12:00hs do dia seguinte estava eu lá, na portaria da “Oficina” que ficava perto da minha casa: oito quarteirões⁴³. Escolhi (e não foi fácil fazê-lo) uma roupa que eu considerava “neutra”: uma calça jeans tradicional, nova, escura, uma camisa polo cinza e um sapato marrom (como eu já havia visto pela cidade várias pessoas com o uniforme da empresa - camisa, calça jeans e bota -, eu acreditava que uma roupa “muito social, formal” poderia não ser muito adequada, principalmente se considerarmos ainda que o ambiente de uma oficina, pelo menos a princípio, pediria uma vestimenta mais “despojada”). Eu estava preocupado em transmitir uma imagem pessoal/profissional que não se chocasse com o contexto da oficina e pudesse, assim, provocar/reforçar a sensação de que eu era um intruso, uma perturbação da ordem (Bruni, 2006). Silverman (2000), por exemplo, relata um episódio em que estava negociando o acesso a uma organização com um médico (sempre vestido de forma muito tradicional) e foi rejeitado porque (de acordo com o médico), a jaqueta de couro que Silverman usava indicava pouco respeito para com os pacientes.

Bloco de notas e caneta, além de um “frioção” na barriga também me acompanharam. Cheguei, me identifiquei e o rapaz da portaria ligou informando a minha chegada. Esperei por aproximadamente 15 minutos, observando o vai e vem das pessoas que entravam e saíam. Era horário de almoço e muitos funcionários (como descobri mais tarde), preferem almoçar em casa ou em pequenos restaurantes ali por perto. Mal deu tempo de eu observar muita coisa. Os dois gerentes vieram me receber⁴⁴. Liberaram a minha entrada na portaria e me convidaram para entrar. Eram dois homens que aparentavam não ter mais do que 40-45 anos e usavam o uniforme da empresa (calça jeans, camisa e botas). Eu respirei aliviado. Pelo menos no quesito vestimenta eu tinha acertado e a roupa que usava “casou” bem com a deles. Não me senti desconfortável ou deslocado em função disso em momento algum. Uma coisa a menos para me preocupar no processo de gerenciamento de impressão do pesquisador perante a organização (Hammersley e Atkinson, 1995; Silverman, 2000; Feldman, Bell e Berger, 2002;

⁴³ Nesse dia, assim como nos demais ao longo da pesquisa, fiz o trajeto de carro. Gastava não mais do que 10 minutos, em condições normais. No início pensei que ir de carro pudesse de alguma forma contribuir para me distanciar dos pesquisados. No entanto, com o passar do tempo vi que não: muitos deles iam de carro para o trabalho, outros tantos de moto e apenas alguns poucos de ônibus. Meu carro ficava estacionado na rua, do lado de fora da oficina, a exemplo do que acontecia com a maioria. Havia um estacionamento para funcionários, mas ele era muito pequeno, não comportava todo mundo e estava, portanto, sempre cheio.

⁴⁴ Naqueles minutos que fiquei esperando não conseguia pensar em muita coisa além do quanto eu havia sofrido para chegar até ali. Eu mal podia acreditar. Afinal, assim como relata Alcadipani (2013) sobre a sua experiência de negociação do acesso, para mim também aquele “processo foi emocionalmente estressante, passei várias noites sem dormir e fiquei com grande receio de perder o acesso [...], o que seria crucial para a realização da pesquisa que, naquele momento de minha vida, era extremamente importante para minha carreira e para mim” (Alcadipani, 2013, p.6).

Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013). Eles se mostraram, desde o início, muito receptivos⁴⁵.

Enquanto caminhávamos até o restaurante fizemos as apresentações iniciais. A curiosidade maior deles nesse momento era com relação a quem eu era. Tal como aponta Bruni (2006), quando se está negociando o acesso, os *gatekeepers* organizacionais podem estar muito mais interessados no pesquisador como pessoa (na imagem do pesquisador) do que nos pressupostos teóricos da pesquisa (Bruni, 2006). O fato de eu dizer que era professor e dava aulas na PUC Minas (normalmente as pessoas relacionam a PUC Minas a Belo Horizonte), fazia doutorado na FGV em São Paulo e pretendia realizar a pesquisa no interior de Minas, confundiu a cabeça deles. Explicar que eu morava ali, viajava para dar aulas em um *campus* da PUC Minas localizado em uma cidade ali perto (e não em Belo Horizonte) e que o programa de doutorado na fase de pesquisa não exigia a minha presença em São Paulo, não foi simples. Eu, aliás, não havia me dado conta do quão inusitado era essa minha condição.

Chegando ao restaurante (um típico restaurante empresarial: repleto de mesas de oito lugares cada uma, colocadas lado a lado, duas bancadas onde servíamos os pratos principais – arroz, feijão, salada, legumes, uma massa, dois tipos de carne - e uma terceira com sobremesa – fruta e gelatina, três máquinas de suco – goiaba, caju e tangerina, e um *grill* que dava a opção de pedir carne grelhada – cobrada a parte), percebi que ele estava praticamente vazio. O horário de almoço dos funcionários que trabalham diretamente nas atividades de oficina (e que são a maioria) é 11:00hs. A partir do meio-dia normalmente almoça o pessoal de escritório. Servimos nossos pratos e sentamos em uma mesa onde ficamos sozinhos.

Só então começamos a conversar mais diretamente sobre o projeto. Eles disseram ter lido o material que eu havia enviado, mas queriam ouvir de mim o que, de fato, eu gostaria de fazer. As dúvidas maiores deles eram sobre como o estudo iria acontecer. Perguntaram sobre várias questões sobre o modo como a pesquisa seria operacionalizada: se “eu ia querer um uniforme, a que horas eu chegaria e a que horas sairia, se eu queria assumir uma função específica ou ficar mais solto, se pretendia focar em um determinado setor ou rodar as várias áreas da oficina” (notas de campo). A minha primeira impressão era de que eles haviam

⁴⁵ Acredito também que o fato de eu ser do sexo masculino e engenheiro como eles (ambos eram graduados em engenharia mecânica) também contribui para a identificação deles comigo. A oficina é um ambiente predominantemente “povoado” por pessoas do sexo masculino. Na oficina de locomotivas, por exemplo, só haviam três mulheres trabalhando no laboratório de análise de óleo (em um ambiente protegido, numa sala separada dos galpões) e duas como engenheiras de Saúde e Segurança (estas, apesar de frequentarem os galpões, faziam isso apenas esporadicamente, normalmente ficavam no escritório do PCM – um ambiente também protegido/separado sobre o qual falarei mais adiante).

comprado a ideia. O fato de dizer que iria fazer uma pesquisa sobre o trabalho deles na prática e que minha pretensão era aprender com eles e não ensinar parecia soar interessante.

“[...] legal esse negócio de prática, a gente sempre associa pesquisa, universidade, professor com teoria [...] eu não me lembro de ter visto nenhum trabalho desse tipo [...] mas também, na engenharia a gente não se preocupa muito com isso [...] como você mesmo disse, isso é coisa da sociologia da antropologia, eu nem sabia que na administração tinha dessas coisas” (notas de campo)

Além disso, acho também que o fato de eu ter indicado que pretendia trabalhar mais perto do pessoal do “chão-de-fábrica” e não deles (dos gerentes) contribuiu para reduzir possíveis barreiras. Afinal eu ficaria na oficina e não importunaria o dia-a-dia deles no escritório.

O almoço durou aproximadamente uma hora e meia. Ao final eles me pediram uma semana para alinhar as ideias deles com as do Gerente Geral, para conversar com o pessoal da área de segurança do trabalho e para pensarem em uma estratégia para me apresentarem para equipe. Desde o início essas foram duas grandes preocupações deles: a segurança no trabalho e a maneira como os funcionários me receberiam. Primeiro, o trabalho em uma oficina ferroviária é de fato perigoso e havia um grande receio com a possibilidade de acontecer algum acidente comigo. “[...] dadas as dimensões e o peso das coisas por aqui [...] peças, componentes, ferramentas [...] caso haja algum acidente, esse acidente tende a ser grave” (notas de campo). Segundo, sobre a forma como o pessoal da execução, na oficina, me receberia, percebi um medo de que eu fosse identificado como “um espião, um fiscal” (notas de campo) colocado ali pela gerência. Eles estavam preocupados com a “imagem” deles próprios e em como isso poderia afetar a relação com os funcionários e não com os impactos que isso teria na pesquisa – essa era uma preocupação minha. “Saí de lá entusiasmado! Agora vai, pensei eu. Finalmente... Euforia!” (notas de campo).

Na segunda-feira seguinte, dia 29 de outubro, sistematizei parte do que havíamos conversado no almoço e enviei por email aos dois gerentes. Eu prometi isso a eles a fim de que eles pudessem ter mais subsídios para conversar com o Gerente Geral sobre a operacionalização da pesquisa. De maneira breve, acertamos a seguinte estratégia de entrada

- 1). Período de trabalho meu na oficina: de 2a a 6a das 07:00 às 11:00hs (horário de almoço do pessoal da oficina) - a ideia é chegar junto com eles na oficina e ter a possibilidade de almoçar com eles. Penso também em frequentar, se possível, e mais de vez em quando, dependendo do andamento das coisas, alguns turnos da noite, de fim de semana.
- 2). Sobre o que vou fazer: a ideia inicial é adotar uma postura mais de observador (até porque não tenho treinamento/competência para botar a "mão na máquina"). Com o passar do tempo pode até ser que eu assuma uma postura mais ativa, podendo ajudar em tarefas mais simples. Isso ajuda na integração com o grupo.
- 3). Pensei que poderia ser interessante fazer um período de adaptação/integração: uma semana, por exemplo, percorrendo os diferentes ambientes da oficina (com alguém que tenha uma função menos fixa - ou um dia em cada área) para ter uma "visão mais geral, do todo", uma idéia mais clara de como é que funciona a oficina.
- 4). Outra coisa que poderia ajudar seria eu, nos primeiros dias, acompanhar alguém. Passar uns dias com algum funcionário que conheça bem a oficina, que seja "amigo" de todo mundo, que tenha um bom relacionamento com os demais, que possa me apresentar aos outros de maneira menos formal. Alguém que possa me introduzir no grupo de modo a minimizar uma posição visão de que eu seja um "enviado da gerência".
- 5). Depois desse período de integração nós poderíamos avaliar melhor como (mais fixo ou mais parado) e de onde (de que lugar) seria mais adequado eu observar a dinâmica de funcionamento da oficina. (notas de campo)

As coisas pareciam ir bem, mas... Já usei a expressão “golpe do destino” e precisarei repeti-la. No dia 18/11/12 aconteceu acidente, “um trem com 2 locomotivas e 20 vagões carregados com farelo de soja tombou. Três vagões da composição e uma locomotiva caíram dentro de um curso d'água. Houve vazamento de farelo de soja e de óleo diesel das 2 locomotivas” (site da *FerroviasCom*). Esse evento desviou a atenção dos meus interlocutores, a necessidade de “apagar esse incêndio” (notas de campo) foi a justificativa que o gerente da oficina de locomotivas me deu – em conversa telefônica - para pedir

“um tempinho no andamento da pesquisa [...] estamos enrolados com isso por aqui [...] precisamos remover as locomotivas e vagões [...] aguentar as cobranças da chefia [...] responder ao IBAMA⁴⁶ [...] preencher um monte de papel [...] com isso não conseguimos conversar com o Gerente Geral, você vai precisar esperar mais um pouco” (notas de campo).

⁴⁶ Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.

A essa altura me lembrei de dois textos que havia lido e que tratavam especificamente do processo de obtenção de acesso ao campo (Feldman, Bell e Berger, 2002; Johl e Renganathan, 2010). O que me marcou neles foi a discussão de que *obter acesso* é uma tarefa que envolve uma combinação de planejamento, persistência (trabalho duro), flexibilidade e sorte (ou azar!). Senti “na pele” a capacidade de elementos não-humanos (*o trem que tomba*) *agirem* e influenciarem diferentes aspectos da nossa prática de pesquisa (Michael, 2004; Tureta e Alcadipani, 2011). No Quadro 2, a seguir, faço um resumo dos contatos que se seguiram nos quase dois meses seguintes e que ilustram como, mais uma vez, o processo não foi fácil. Como se pode observar, o gerente de manutenção de locomotivas é que assumiu as conversas. O outro, gerente de manutenção de vagões, desapareceu.

Data	Emails que enviei	Data	Respostas do gerente de manutenção de locomotivas
28/11	Escrevo para manter nosso contato ativo... como estão as coisas? Mais calmas? Estou ansioso para saber: como foi a conversa com o Gerente Geral? Consegui falar com ele	29/11	Caro Leo, Bom dia!! Tá tudo certo com o Gerente Geral. Está faltando apenas acertamos os detalhes junto à nossa empresa para inserir você em nossas atividades!! Logo entraremos em contato.
28/12 ⁴⁷	Escrevo para saber como estão as coisas? Quando acha que poderei começar a pesquisa? Desculpa o incomodo, mais uma vez! Não quis ligar e preferi o email justamente para não incomoda-lo muito. Mas é que estou precisando muito da pesquisa. Meu prazo já está ficando muito apertado.	-	-
09/01	Escrevo para saber como estão as coisas? Tens alguma boa notícia para mim? Desculpa o incomodo, mais uma vez! Sei que já estou ficando chato, mas é que preciso muito da pesquisa. O tempo está passando e meu prazo já começa a ficar apertado.	11/01	Leo, Bom dia! Favor ir a Oficina na segunda-feira (14/01) na parte da manhã para iniciarmos a Programação das atividades!!
-	-	13/01	Leo, tivemos novamente um tombamento de um trem nesse final de semana! Diante disso, gostaria de reagendar sua vinda para quarta-feira (16/01) às 09:00hs.
13/01	Tranquilo, sem problemas. Na quarta-feira estarei aí.		

Quadro 2 - Negociando o acesso com o gerente de manutenção de locomotivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴⁷ Ao longo desse período, entre 29/11 e 28/12 em que pese o fato de ser um período complicado pelas festas de fim de ano, eu conversei com o gerente da oficina de locomotivas 3 vezes. Eu ligava para ele uma vez por semana para saber o que estava havendo. A resposta era sempre a mesma: estamos acertando os detalhes burocráticos para te colocar aqui dentro [...] quando tiver tudo ok eu te aviso [...] (notas de campo)

Como combinado, o dia 16 de janeiro, às 09:00hs estava eu mais uma vez lá, na portaria da “Oficina”. Tal como da primeira vez, bloco de notas e caneta, além de “frioção” na barriga também me acompanharam. Cheguei, me identifiquei e o rapaz da portaria ligou informando a minha chegada. Esperei por aproximadamente 20 minutos, até que o gerente de manutenção de locomotivas veio me receber na portaria. Entramos e ele me levou para o prédio dos escritórios, onde trabalhavam os gerentes da unidade. No caminho encontramos com o gerente de manutenção de vagões. Ele nos cumprimentou e de passagem me sugeriu que a área de locomotivas deveria ser meu foco de pesquisa. Estranhei, por que até então isso não havia sido fechado. Mas tudo bem! (voltarei a isso mais adiante).

Ao contrário da minha expectativa inicial, não fomos para o galpão da oficina. Conversamos em uma pequena sala de reuniões. O encontro durou meia hora e serviu apenas para confirmarmos a estratégia de entrada que havíamos combinado e definirmos as pessoas com as quais eu teria o contato inicial – aquelas que me acompanhariam no início da pesquisa e que me apresentariam a oficina e as pessoas. Além disso, acertamos que eu faria um treinamento rápido (4 horas, uma manhã) sobre noções de Saúde e Segurança no Trabalho necessário para acessar as instalações da oficina. Fui perguntado ainda sobre o meu manequim, a fim de fazer a solicitação de um uniforme completo. Estabeleceu-se, assim, a data de início do trabalho de campo: na segunda-feira, dia 21 de janeiro, eu faria o treinamento, pegaria o crachá de visitante⁴⁸ e me apresentaria ao supervisor da oficina e ao funcionário com quem eu exploraria inicialmente a oficina, **na terça-feira, dia 22 já poderia “chegar, chegando”⁴⁹**.

3.3 Configurando o campo: apresentando a “Oficina”, conformando a “oficina”.

Uma vez no campo, com o acesso formal garantido, me deparei com outra grande dificuldade: definir quem ou o quê deveria observar, onde, quando? Quem deveria entrevistar? Que documentos consultar? A resposta que tinha, a princípio era: *não sei!* Sempre ouvi de outros pesquisadores que só o “campo” diria. Mas, afinal, o que seria o “campo”?

⁴⁸ A opção pelo crachá de visitante foi de pessoal de RH da “Oficina”. Eles não sabiam que crachá me dar, tendo em vista que eu não era funcionário, nem trabalhador terceirizado. O de visitante era a solução mais simples.

⁴⁹ Eles me deram permissão para usar as informações coletadas estritamente para fins acadêmicos. Eu me comprometi em proteger o anonimato das empresas e dos indivíduos envolvidos na pesquisa e a oferecer um *feedback* na forma de sumário executivo a ser entregue e apresentado à empresa com as análises realizadas.

Para responder a essa pergunta procuro nessa seção, não só, apresentar um pouco mais detalhadamente a “Oficina” (com “O” maiúsculo), mas também, explicitar algumas das escolhas que fiz ao longo da jornada *praxiográfica* e que contribuíram para conformar a “oficina” (com “o” minúsculo) como *meu objeto empírico*, que me fizeram tomá-la como *a organização* onde de fato desenvolvi a pesquisa.

Tendo em mente o objetivo de estudar em tempo real, tal como acontecem no dia-a-dia, as *práticas#arranjos* que conferem certa coerência (ainda que aparente) à “Oficina”, procurei, pelo menos de início, seguir as orientações de Schatzki, que é a referência principal nesse trabalho. De acordo com Schatzki (2002, 2005) eu precisaria identificar as atividades humanas (fazeres/dizeres) e os arranjos materiais (espaços, objetos etc) mais diretamente relacionadas às atividades (eventos, episódios, interações etc) de reparo e manutenção realizadas na “Oficina”⁵⁰.

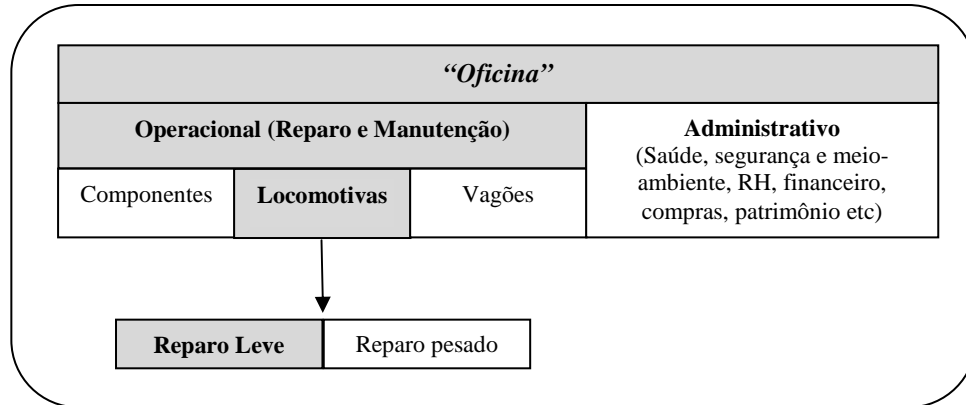
A “Oficina”⁵¹, entretanto, desde o início se mostrava como uma organização muito mais complexa do que poderia imaginar, múltipla (Mol, 2002), com fronteiras difíceis de serem identificadas. Havia inúmeros *arranjos materiais* (espaços, departamentos, áreas, objetos etc) e diversos *fazeres/dizeres* (atividades, eventos, episódios, interações etc) sendo performados simultaneamente, em tempo real (Schatzki, 2002, 2010). Por mais que eu tivesse autorização para me movimentar a vontade e a liberdade para observar o que quisesse, era impossível acompanhar tudo o que estava acontecendo *dentro* da “Oficina”. A sensação era sempre de que eu estava perdendo algo, de que alguma “boa” história pudesse estar se desenvolvendo em outro lugar. O fato de eu não ter qualquer vivência anterior e intimidade com a “Oficina” e/ou com atividades de reparo e manutenção de locomotivas contribuiu para intensificar essa angústia inicial.

Comecei a me dar conta de que seria praticamente impossível (dadas, também, as minhas limitações de tempo) abranger toda aquela unidade operacional de reparo e manutenção da *FerroviasCom* e a perceber que ao tentar fazer isso eu estaria assumindo um risco muito grande de produzir um trabalho com amplitude mas sem profundidade. As atividades de reparo e manutenção da “Oficina” eram divididas em três grandes gerências: vagões, componentes (válvulas, freios, geradores, ventiladores, bicos injetores, casa de rodas,

⁵⁰ É válido lembrar que, tal como já foi discutido anteriormente, essa separação entre atividades *humanas* e arranjos *materiais* tem um caráter mais analítico do que onto-epistemológico (Schatzki, 1996, 2002).

⁵¹ Uso esse termo “Oficina” (com “O” maiúsculo) para me referir a toda a unidade operacional de reparo e manutenção da *FerroviasCom* instalada na cidade.

eletroeletrônicos) e locomotivas (ver Esquema 8). Ainda que a “Oficina” fosse composta fundamentalmente pelas três, cada uma, em si, era um objeto empírico complexo o suficiente.



Esquema 8 – Uma estrutura organizacional simplificada da “Oficina”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desde a primeira reunião que tive com os gerentes de cada um dos processos, ainda na fase de autorização para acesso, ficou claro que eu precisaria me concentrar em um deles para operacionalizar a pesquisa. Em uma dessas reuniões, o gerente de vagões apontou que as suas atividades eram

“[...] simples demais e muito perigosas, o ambiente pouco amigável e o trabalho pesado, bruto, baseado principalmente em calderaria, solda, funilaria, coisa *hard* [...] você não iria encontrar muita coisa interessante lá” (notas de campo).

O gerente de componentes argumentou que as tarefas sob a responsabilidade dele eram

“[...] complexas demais, dispersas demais, difíceis de serem acompanhadas, são vários componentes, reparados em diferentes espaços espalhados pelos quatro cantos da oficina, sei não, acho que seria difícil para você” (notas de campo).

Já o gerente de locomotivas destacou que

“[...] colocá-las para rodar envolve atividades ao mesmo tempo simples e complexas, que exigem conhecimentos de mecânica diesel básica, elétrica, eletrônica avançada, concentradas em duas grandes instalações, galpões” (notas de campo).

Diante disso, um primeiro recorte que fiz, quando comecei a desvendar a “Oficina” foi concentrar meus esforços na área de locomotivas (uma oficina, dentro da “Oficina”). A minha

escolha pelas locomotivas pode ser justificada principalmente pela abertura do gerente, que desde o início se mostrou interessado na pesquisa (o contrário aconteceu com os outros – o gerente de vagões mostrou certa má vontade e o de componentes⁵² mal conversou comigo), pela complexidade (variada – mecânica, elétrica, eletrônica) e concentração (espacial – galpões específicos) das atividades envolvidas, pela relevância das locomotivas para o funcionamento da ferrovia e pela minha “curiosidade” sobre elas. Para mim, à primeira vista, elas realmente pareciam ser *objetos* mais interessantes, mais complexos, mais fundamentais para manter a ferrovia funcionando.

“São as locomotivas que puxam a carga, elas são o coração da ferrovia, não deixam o trem parar (...) os vagões vêm sempre a reboque, de quebra elas [as locomotivas] são a origem dos componentes defeituosos e o destino dos componentes reparados, logo você também os verá na sua pesquisa” (gerente locomotivas).

A área de locomotivas, por sua vez, também não é simples e se subdivide em dois grandes processos: o *reparo leve* (RL) e o *reparo pesado* (RP). Eles estão sob a responsabilidade do mesmo gerente, mas funcionam com equipes e instalações independentes (mesmo que eventualmente sejam compartilhadas). Apesar de estarem dentro dos limites físicos da “Oficina”, acontecem em cenários diferentes (distantes aproximadamente 700 metros uma da outra). Nos primeiros dias de observação transitei entre as duas oficinas (RL e RP) e pude perceber que seria difícil acompanhar o dia-a-dia de ambas simultaneamente. O fato de a rotina de trabalho ainda que semelhante, acontecer em escalas de tempo e espaço diferentes, me obrigou a fazer outro recorte. As práticas se organizavam de maneiras distintas.

De forma geral o Reparo Leve (RL) se encarrega das inspeções periódicas (IP⁵³ - a cada 14 dias) e das revisões intermediárias (Rev.A⁵⁴ – a cada 6-7 meses), enquanto o Reparo Pesado (RP) trabalha com as revisões gerais (Rev.B⁵⁵ e RG⁵⁶ – a cada 3-4 anos). Além disso,

⁵² Um aspecto que pode ter contribuído para isso é o fato de a gerência de componentes estar ligada a uma diretoria diferente daquela sob a responsabilidade do diretor que autorizou a minha pesquisa. Acredito que, com isso o gerente não se sentiu autorizado/(obrigado?) a abrir as portas para mim.

⁵³ Basicamente: verificação dos níveis de óleo e água, verificação de vibração e de ruídos anormais, verificação de folgas, limpeza de filtros, verificação do funcionamento do compressor, verificação de vazamentos, conferência de componentes elétricos e conferência de isolamento.

⁵⁴ Verificação semelhante à da IP acrescida de execução de Teste de Carga, Teste de Transferência, Teste do Painel MTP, Teste de Aceleração, Teste de Freio Dinâmico, Teste de Patinação, inspeção do motor diesel, etc.

⁵⁵ Caracterizada principalmente pela desmontagem e recuperação completa do Motor Diesel e de seus auxiliares.

⁵⁶ O equipamento é totalmente desmontado e todos os componentes são enviados para revisão. O objetivo principal é recuperar a locomotiva para operar por um novo ciclo de 4 anos.

é no RL que se consertam as locomotivas que param de maneira não programada, ou seja, que têm problemas de funcionamento durante a operação.

“No Reparo Leve o bicho pega, o stress é grande, a pressão é total [...] tem muito imprevisto [...] aqui a coisa não pára [...] a locomotiva entra e tem que sair rapidinho [...] se ficar aqui mais de um dia complica, é ferro [...] trabalhamos 24 horas por dia, 365 dias por ano [...] é aqui que a ferrovia se segura [...] se a gente pára, o trem pára” (notas de campo).

“Já no Reparo Pesado (RP) as coisas são mais tranquilas [...] o ritmo é outro [...] não tem pressa [...] a gente trabalha mais programado [...] as locomotivas ficam aqui uma semana, um mês, às vezes dois [...] são revisões mais demoradas, de locomotivas que foram programadas para parar [...] por isso trabalhamos em ritmo normal de 2ª a 6ª das 7:00 às 17:00hs” (notas de campo).

Minha decisão foi de acompanhar o dia-a-dia da oficina de reparo leve. Dois aspectos contribuíram fundamentalmente para isso. Primeiro, tendo em vista meu desejo de compreender como a organização acontecia, em tempo real, fui atrás de um *objeto empírico* mais dinâmico. Segundo, o fato de o RL ser mais relevante para o funcionamento da ferrovia “aqui e agora”, para evitar que *o trem (a ferrovia) parasse*. Se, por um lado, a dinâmica de funcionamento do RL acentuava o problema de decidir o que observar, me impossibilitava de acompanhar de perto todas as histórias, dificultava as pessoas pararem para conversar comigo, por outro, dada a minha limitação de tempo, seu ritmo acelerado me permitiria observar o desenrolar de uma maior quantidade e diversidade de atividades (eventos, episódios, interações etc).

A Imagem 2, retirada do Google Earth, dá uma idéia do espaço físico ocupado pela “Oficina”. Como já havia dito na introdução, são aproximadamente 55 mil metros quadrados de área total (o equivalente a quase sete vezes o campo do Mineirão, em Belo Horizonte) e 18 mil metros quadrados de área construída. Procurei fazer algumas indicações para mostrar como os locais onde se desenrolam as principais atividades da “Oficina” estão distribuídos. É possível, assim, observar a distribuição física dos arranjos destinados a cada um dos processos: locomotivas (reparo leve e reparo pesado), componentes e vagões.

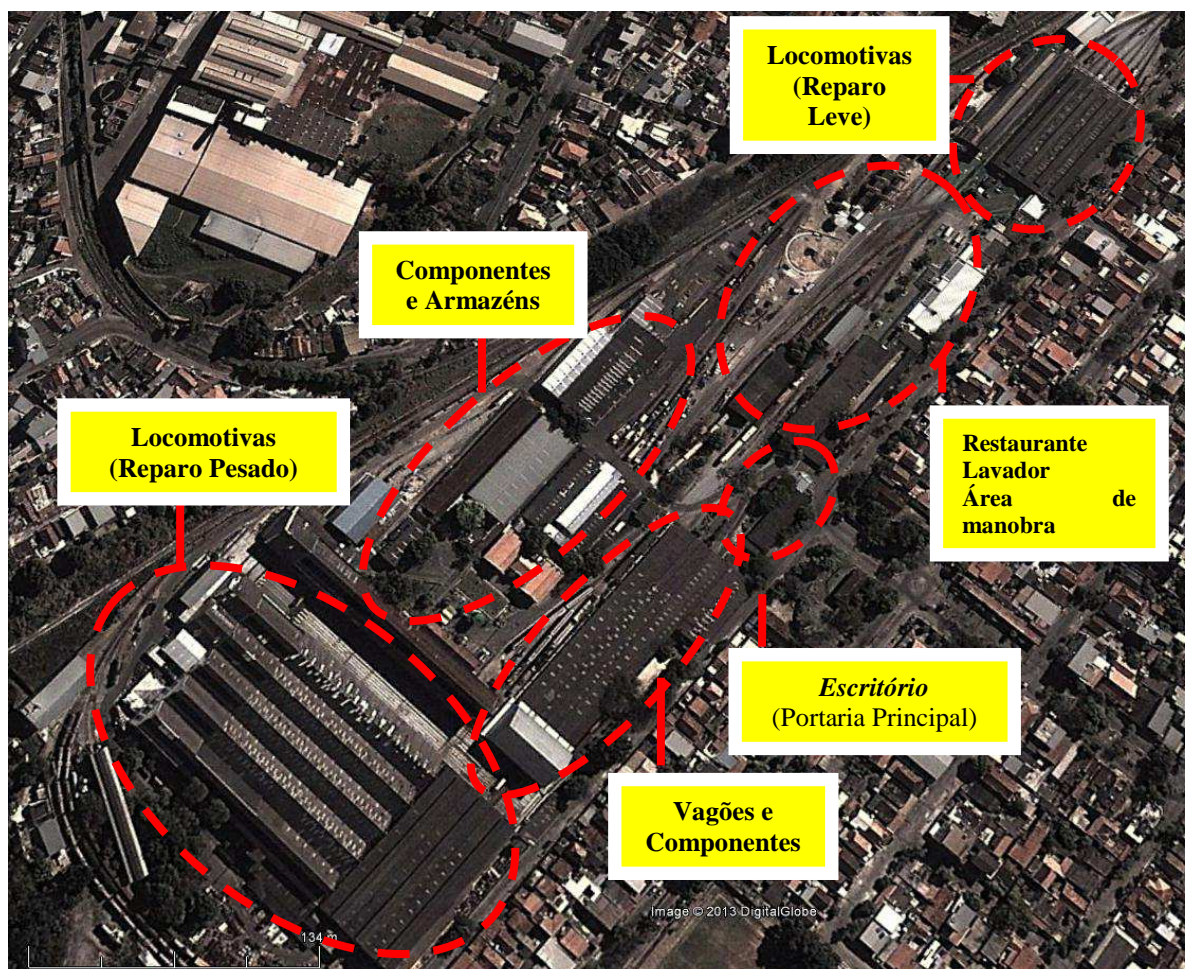


Imagem 2 – Vista de cima das instalações físicas da “Oficina”

Fonte: *Google Earth*™ <<http://www.google.com.br/intl/pt-PT/earth/>>

Destaquei também a localização do *escritório*⁵⁷. Esse é um espaço do qual posso falar pouco. Estive lá apenas duas vezes. Na primeira vez que fui na “Oficina”, ainda na fase de obtenção do acesso, foi lá que me reuni com os gerentes (locomotivas, vagões, componentes). Depois disso, só voltei no final, para entrevistar o gerente do processo locomotiva.

Não tenho dúvidas de que *fazeres/dizeres* e *arranjos* materiais performados ali também contribuem decisivamente para compor a prática de reparo e manutenção de locomotivas, entretanto, aquele era um espaço fechado para mim. O fato de eu ter feito o recorte em torno do processo reparo leve de locomotivas me abriu várias portas, mas fechou outras. Minha escolha me aproximou de *fazeres/dizeres e arranjos* dele, mas me afastou de outros *fazeres/dizeres e arranjos*. Minha interação com as demais áreas, meu encontro com

⁵⁷ Escritório é o termo que os pesquisados utilizavam para se referir ao local em que se concentravam as pessoas envolvidas em atividades relacionadas às funções administrativas da “Oficina”. Ali também, era onde trabalhavam os gerentes. Mesmo os das áreas operacionais.

fazeres/dizeres e arranjos “de fora” se dava somente na medida em que os *fazeres/dizeres e arranjos* do RL me levavam até eles.

Assim, a *oficina de reparo leve de locomotivas* (ou simplesmente “oficina”, com o minúsculo) é o objeto empírico da minha jornada praxiográfica (falarei mais detalhadamente dela adiante). Foi lá que passei praticamente todo o período em que fiquei no campo. De onde parti (e para onde voltei) para encontrar meus pesquisados (humanos e não-humanos) e construir meus dados (observações, entrevistas, imagens, documentos etc). É ela a organização cujas malhas *práticas#arranjos* descrevo ao longo da tese. Se, por um lado, procurei concentrar meus esforços de observação “dentro” da “oficina”, por outro, me mantive atento às relações/conexões que os seus *fazeres/dizeres e arranjos materiais* estabeleciam com entidades “de fora”. Procurei, identificar, rastrear e descrever as conexões e relações dentro e entre malhas de práticas e arranjos, ao invés de aceitar passivamente as fronteiras do “objeto de pesquisa” que à primeira vista poderiam parecer óbvias. Ainda que tenha passado a maior parte do meu tempo acompanhando diretamente as atividades de reparo e manutenção na “oficina”, por várias vezes fui levado por elas até a oficina de reparo pesado, a área de vagões, a área de componentes, a área de manobras etc.

Malhas *prática#arranjo* não estão isoladas e parecem estar sempre imersas em um contexto mais amplo, interconectadas a outras malhas mais ou menos “distantes” (Schatzki, 2002, 2005; Nicolini, 2009). Por isso Schatzki (2002, 2005) recomenda mapear possíveis outras malhas *prática#arranjo* com as quais a “nossa” *malha específica* (a “oficina”) possa estar (inter)conectada. Combinar o movimento de *zoom in*, ou seja, de olhar de perto a dinâmica local/interna da malha, com a necessidade de também fazer um *zoom out* (Nicolini, 2009). Minha pretensão sempre foi de *seguir as práticas de reparo e manutenção leve de locomotivas* estendendo minhas observações para diferentes locais onde ela me levou já que seguir as práticas significa seguir seus “componentes” (pessoas, artefatos) onde eles forem (Nicolini, 2009; Czarniawska, 2004, 2007; Bruni, 2005).

Tal como destaca Czarniawska (2004), o *organizing* acontece em diferentes lugares ao mesmo tempo e os “organizadores” (humanos e/ou não) se movem rápido e com frequência. Portanto, o pesquisador já não pode mais para ficar “parado”, preso a uma mesa, uma sala, um corredor, um departamento (Czarniawska, 2004). Isso nos remete à colocação de que nos Estudos Organizacionais a pesquisa etnográfica tem se movido desde uma abordagem convencional marcada pelo estudo intensivo de/em um único local, tradicionalmente contextualizado segundo macroconstruções de uma ordem social mais ampla (o sistema

capitalista, a empresa “x”, o departamento “y”, a “oficina”), para uma abordagem multilocal preocupada em analisar a formação e a circulação de significados culturais, de objetos e de identidades no espaço-tempo, dentro de, e entre múltiplos locais (Marcus, 1995; Hannerz, 2003; Burrell, 2009).

Nesse sentido, o campo (ou o *locus* da pesquisa) deixa de ser visto como uma espécie de “moldura” prévia e teoricamente estabelecida que define o contexto (normalmente em termos espaciais/locais) em que os atores deverão ser observados, e passa a ser tratado como mais um elemento originalmente descontínuo, *multilocal*, cuja coerência precisa ir sendo construída ao longo do trabalho etnográfico/praxiográfico (Marcus, 1995; Burrell, 2009). Assim, a “oficina de reparo leve de locomotivas” (em sua aparente coerência e singularidade) foi apenas o ponto de partida. Essa foi mais uma das diversas escolhas que precisei fazer no processo de pesquisa. É preciso começar de algum lugar, mas é também necessário seguir as conexões a partir dali que façam algum sentido (Hine, 2000). É preciso seguir as pessoas, os objetos, as histórias, as controvérsias, mas é também necessário interceptar/conectar tudo isso (Marcus, 1995).

3.4 A observação: não participante?

Consciente de que é impossível acessar todos os aspectos das práticas de organizar e, consequentemente, de que a visão do pesquisador é sempre parcial e seletiva, a opção por uma pesquisa multimétodo foi pensada com o objetivo de tentar enxergar (e analisar) o *organizing* a partir de diferentes ângulos (Fook, 2002; Mol, 2002). Diferente do que ocorre tradicionalmente, a utilização de diferentes fontes (e a triangulação desses dados), não tem aqui a pretensão de estabelecer uma forma para melhor capturar e fixar os fenômenos sociais e, assim, fazer uma análise mais acurada deles⁵⁸. A variedade de materiais empíricos, no presente caso, é uma estratégia que procura acrescentar rigor, “fôlego”, amplitude, complexidade e riqueza à investigação (Denzin e Lincoln, 2006).

De maneira geral, pesquisar as práticas exige que o pesquisador vá a campo e permaneça por lá durante um tempo imerso nos vários cenários (isolados ou interconectados)

⁵⁸ No campo dos estudos organizacionais, essa é uma perspectiva que nos remete a uma visão (moderna, representacionista) das organizações como entidades empíricas concretas, fixas, estáveis, com fronteiras bem definidas, que poderiam (ou deveriam) ser mais bem descritas e analisadas através de metodologias mais apropriadas (Cox e Hassard, 2005).

onde a prática acontece (Schatzki, 2005, 2002; Mol, 2002) de modo que se aproxime concretamente das atividades e experiências diárias dos pesquisados para observar atentamente o quê eles fazem, como fazem, com quem fazem, com o quê fazem, por que fazem etc. Para tanto, tal como acontece nos estudos de caráter etnográfico, a *pesquisa praxiográfica* se vale da observação como principal fonte de dados.

Sendo assim, desde o início pretendia “apenas” observar o cotidiano do grupo pesquisado procurando estar presente em todos os eventos possíveis, dos mais comuns e corriqueiros aos mais excepcionais e ritualizados, acompanhar de perto e de dentro as atividades dos praticantes, interagir face-a-face com eles, fazer perguntas e, pelo menos idealmente, tentar aprender a fazer com eles (Schatzki, 2005; Bate, 1997, Rosen, 1991; Spradley, 1979, 1980). Nesse sentido, me interessavam, especialmente, as interações (reuniões formais e conversas informais), os textos escritos (políticas da empresa, declarações de visão, declarações de mídia, e-mails, manuais de trabalho), as falas (contos, narrativas, metáforas, fofocas, piadas), as ações (rotinas, práticas de trabalho), os símbolos (decoração, roupas, logos) e a linguagem (jargões, frases e palavras comuns, linguagem técnica) dos membros da organização tal como são *performados* na prática cotidiana na/da Oficina (Cunliffe, 2010).

A observação é, tradicionalmente, o componente essencial do trabalho de campo das pesquisas etnográficas. É através dela que, em grande medida, o pesquisador estabelece o envolvimento direto no aqui-e-agora da vida cotidiana das pessoas que dá a ele o acesso “privilegiado” a aspectos das práticas sociais que permanecem obscuros (*tidos como certos*) do ponto de vista dos que dela não participam (Emerson, Fretz e Shaw, 2007). Tradicionalmente a observação pode ser classificada como participante ou não participante (Spradley, 1980; Hammersley e Atkinson, 1995; Baker, 2006; Tureta e Alcadipani, 2011). O primeiro tipo é marcado pelo ideal da *imersão total* do pesquisador. Ele procura não apenas se passar por um membro do grupo, mas efetivamente se tornar um deles (Hammersley e Atkinson, 1995), assumir formalmente uma função, um papel (gerente, operador de máquina, policial etc) na organização (Czarniawska, 2004). Aqui, a balança pende para o lado da participação e não da observação. Ou seja, não basta observar, é necessário ir além e executar “com as próprias mãos” as atividades desempenhadas pelos pesquisados na sua rotina de trabalho.

O segundo tipo – a observação não participante – é marcado pela presença de um pesquisador preocupado não em efetivamente executar determinadas atividades (em participar

de e/ou realizar determinadas práticas), mas em se manter suficientemente “livre” para “simplesmente” observar como as pessoas as executam (as realizam). A balança, nesse caso, pende para o lado da observação. O pesquisador vai até o local onde os pesquisados estão e permanece lá por um bom tempo convivendo com eles. Mas não se torna um deles, não vive, de fato, a rotina do trabalho dos pesquisados, a ponto de executar as mesmas atividades que eles (Spradley, 1980; Hammersley e Atkinson, 1995; Baker, 2006; Tureta e Alcadipani, 2011).

No meu caso, tomando esses dois extremos, a ideia inicial era assumir a postura de um *observador não participante*. Ou seja, não era minha intenção assumir um papel específico como membro da organização e efetivamente desempenhar as mesmas atividades que os pesquisados. Pelo menos dois aspectos conduziram essa minha escolha. Primeiro, o fato de eu não ter as qualificações técnicas necessárias para executar as tarefas que me pareciam centrais para que a oficina acontecesse. Os conhecimentos de mecânica, elétrica e/ou eletrônica, bem como de programação e controle de manutenção, necessários para um engajamento efetivo meu não são simples e fáceis de serem aprendidos. Levaria muito tempo para atingir um grau de capacitação que me permitisse, de fato, realizar as atividades como se fosse um deles. Segundo, tendo em vista a percepção de que o *organizing* acontecesse em diferentes locais e que os “organizadores” se movem frequentemente (Czarniawska, 2004), seria necessário que eu tivesse liberdade para seguir os atores (Latour, 2005). Se, por um lado, a participação pode contribuir para um envolvimento mais profundo com o fenômeno (com a prática dos pesquisados) e conseqüentemente para uma compreensão mais apurada dele, por outro, ela poderia dificultar os meus “movimentos” confinando-me dentro das fronteiras da função/papel que me comprometeria a desempenhar e conseqüentemente limitaria a minha compreensão da prática de reparo e manutenção de locomotivas (Hammersley e Atkinson, 1995; Czarniawska, 2004).

Vale destacar, entretanto, que considero a minha *observação como participante*⁵⁹, na medida em que acredito que o simples fato de estar presente já me fez participar, de alguma maneira, do desenrolar das atividades desempenhadas por aqueles atores, do estabelecimento de uma dada realidade (e não de outra). Além disso, apesar de o foco inicial estar na observação (e não na participação), ocorreram situações em que não pude me furtar de

⁵⁹ Cabe destacar, todavia, que a minha participação direta nas atividades dos pesquisados ocorreu apenas em circunstâncias especiais - não era a regra!

participar ativamente da rotina da oficina. De fato, houve momentos em que o meu nível de envolvimento com os “meus pesquisados” (humanos e não humanos) não me permitiu apenas observar (Tureta, 2011; Tureta e Alcadipani, 2011; Alcadipani, 2008).

Isso aconteceu em diferentes situações, com diferentes níveis de participação. Aconteceu, por exemplo, quando eu servia de “garoto de recados” (entre mecânicos e eletricitas, principalmente), indo chamar um ou outro (em geral, um eletricista, um mecânico, o líder de turma ou o pessoal do GAF) e/ou quando alguém me mandava buscar algo na ferramentaria ou no almoxarifado. Aconteceu quando repetidas vezes ajudei na (re)organização do leiaute do almoxarifado. No início da pesquisa eu passava boa parte do tempo com o funcionário responsável pelo almoxarifado, e ele passava boa parte do tempo dele tentando organizar aquele espaço. O fluxo de materiais era relativamente grande. A todo momento saíam (para as locomotivas) e chegavam (do armazém e/ou da área de componentes) novos materiais, abriam-se novos espaços e acumulavam-se peças/componentes a serem armazenados. “Isso não acaba nunca, você tá vendo! Por mais que eu trabalhe, isso aqui nunca fica arrumado [...] nunca tá pronto! Eu arrumo, arrumo, arrumo e nada. Tá sempre desorganizado” (notas de campo) Sempre que estava ali, vendo e ouvindo, com ele, a perspectiva do *organizing* e a noção de organização/desorganização (Cooper, 1986) não saíam da minha cabeça. Cheguei, algumas vezes a tentar conversar com ele a respeito, mas não consegui me fazer entender.

No começo eu evitava ao máximo falar alguma coisa enquanto o via (sozinho, com suas próprias mãos ou com a sua “fiel escudeira” a empilhadeira manual) arranjando e rearranjando aquele sem número de peças e componentes. Algumas vezes cheguei a tentar despistar, fazer como se não estivesse ali, como se não estivesse vendo nada. Mas, com o passar do tempo, ficou impossível. Eu não podia ficar ali parado, apenas observando-o “quebrar a cabeça” para encontrar espaços vazios, disponíveis. *Coisas demais para espaço de menos* – ele sempre dizia. Meu lado engenheiro não conseguiu ficar calado.

Quando me dei conta, mais do que simplesmente responder passivamente ao que ele me perguntava, eu já estava ativamente dando sugestões. “Coloca isso ali. Tira isso daqui. Troca esse com aquele. O que é aquilo, será que precisa ficar na frente. Vamos colocar isso aqui embaixo e passar aquilo lá para cima” (notas de campo). Se, por um lado, às vezes me sentia mal fazendo isso, imaginando que talvez estivesse quebrando meu “protocolo de pesquisa”, por outro, esse tipo de envolvimento me fazia sentir útil, mais próximo dele, mais

parte do universo que pretendia pesquisar. Percebia que essa era, no mínimo, uma forma de eu retribuir a maneira como ele havia me recebido na fase inicial da pesquisa.

Outro evento que marcou minha participação, aconteceu logo no primeiro dia efetivamente de campo quando *observava* pela primeira vez uma DSS. Como descreverei mais tarde, com mais detalhes, todas as manhãs o trabalho na oficina começava com uma reunião chamada de DSS (Diálogos sobre Saúde e Segurança). Dela, normalmente participavam todos os funcionários da execução (mecânicos, eletricitas, truqueiros, pneumáticos, bordo, líderes e supervisores de turma), as responsáveis (eram uma engenheira e uma estagiária) pela área de Saúde e Segurança da oficina e pelo menos um representante do GAF (Grupo de Análise de Falhas)⁶⁰. Naquele dia eu estava sentado na última fila de cadeiras (eram 12 filas no total), numa sala retangular, meio escondido. Lugar que escolhi propositalmente – como pesquisador - para poder ampliar meu campo de visão e observar o máximo sem me envolver (sem incomodar ou perturbar) muito ... não era minha pretensão “participar”!

Pretensão que caiu por terra quando o líder de turma (da turma do dia, que viria a se tornar meu principal facilitador na pesquisa) que conduzia a reunião e estava lá na frente me pediu para fechar a porta, a persiana e acender as lâmpadas da frente que estavam apagadas (a porta ficava no fim da sala, os apagadores/acendedores também). “Ei, professor, será que o senhor poderia me ajudar? Fecha a porta pra gente. A persiana também. Aproveita e acende essa luz aqui. Já que o senhor vai ficar com a gente, é bom já ir se acostumando a ajudar” (notas de campo). Essa era uma tarefa aparentemente simples, que executei sem problemas, mas que me expôs de maneira inesperada. Todos se voltaram para o final da sala com olhares curiosos e eu pude ouvir vários deles se perguntando: *quem é ele? Professor? Professor de que? Como assim, vai ficar aqui? Quem é esse cara?* A reunião já não era mais a mesma.

Essa foi a maneira que o líder⁶¹ da turma do dia encontrou de me apresentar aos demais. *Venha cá, disse ele. Chega mais, quero te apresentar para a turma.* Caminhei até ele

⁶⁰ Mais adiante, no próximo capítulo, apresentarei mais detalhadamente a “oficina” e o seu organograma. Com isso essas definições de funções e grupos formais ficará mais clara.

⁶¹ O líder da turma do dia, por estar na oficina regularmente de 2ª a 6ª das 07:00 às 17:00hs, era uma espécie de líder dos líderes de turma. Atuava também como o principal interlocutor entre o pessoal da execução (mecânicos e eletricitas) e a gerência. Por isso ele acabou sendo designado pelo gerente como o meu “cicerone”. Era quem (no início) me apresentava às pessoas, era a ele que recorria quando precisava de alguma informação mais específica, a quem pedia autorização para acompanhar uma ou outra atividade menos rotineira, a quem pedia explicação sobre o funcionamento da *FerroviasCom*. Nos primeiros dias eu acompanhei o trabalho dele bem de perto e ele estava sempre “preocupado” comigo. Quando eu me distanciava muito e/ou passava tempo demais com outras pessoas, ele me “vigiava” de longe sempre se fazendo perceber e não raro vinha ver o que eu estava fazendo. Acredito que parte disso era hospitalidade (já que ele era uma

passando pelo corredor formado entre as filas de cadeiras. Algo em torno de 10 (dez) metros que pareceram ser 1 (um) quilômetro, 15 (quinze) segundos que duraram 1 (uma) hora em meio aos olhares curiosos de uma sala lotada – haviam umas cem pessoas lá naquele dia. Chegando lá ele pediu que eu me apresentasse para a turma – que eu dissesse quem era eu e o que eu fazia lá. Antes que eu dissesse meu nome, o líder da turma me interrompeu. Ali pude experimentar um ritual que vi se repetir várias vezes, com diferentes pessoas, ao longo do período em que estive no campo. *Antes de falar qualquer coisa na DSS é preciso primeiro dizer bom dia para a turma.*

Mas não era qualquer bom dia. Era um *bom dia de ferroviário. Com o peito cheio, alto, com força, animado, disposto! Você está falando para quase 100 (cem) marmanjos, então não pode dar moleza.* Foi assim que ele (o líder da turma do dia) me ensinou. Precisei repetir três vezes antes de acertar – antes de ele me deixar continuar. Primeiro foi baixo (poucos responderam ao bom-dia), depois faltou força (a resposta aumentou em número, mas ainda foi fraca, sem vontade, como se não tivesse tomado café da manhã), por fim precisava de mais disposição (até eu percebi um certo desânimo do pessoal) – era impossível não perceber as risadas que vinham da platéia, eles estavam se divertindo! Gritavam, *mais alto, mais forte, esse não valeu, fala denovo, vamos professor, força!* Quando acertei, a resposta foi retumbante. Todos aquelas pessoas em uníssono respondendo BOM DIA! *Agora sim professor, esse é o nosso bom dia!*

Só então consegui me apresentar e dizer que estaria com eles por aproximadamente 6 (seis) meses para aprender como funcionava a oficina. Procurei ser breve naquele momento e evitar um vocabulário acadêmico demais. Tive a preocupação de tirar o peso da denominação *professor* (a identidade que começava a ser performada e atribuída a mim) e tentei passar a idéia de que eu não conhecia nada sobre ferrovia e manutenção de locomotivas. Que os professores ali eram eles e não eu. Quando terminei minha fala, o líder da turma do dia apertou minha mão e me deu as boas vindas! Eu já ia voltando para o meu lugar, com um sentimento de dever cumprido, quando ele me chamou de volta. *Onde vai, peraí, hoje é você quem vai ler o tema da DSS!* A responsável pela área de Saúde e Segurança me passou uma pasta com um texto de 3 (três) páginas que deveria ser lido para todos. *Já que você é professor, não terá dificuldade em nos dar essa aula,* disse ela, com um sorriso no rosto.

espécie de “pai” de todos por ali e parecia ter me adotado) e parte uma “avaliação” para ver se poderia “confiar” em mim, se poderia me deixar sozinho sem que eu fizesse algo fora do “combinado”.

Nesse momento comecei a realizar que estava vivendo meu rito de passagem, que aquilo fazia parte de uma espécie de “trote” pelo qual precisava passar para poder estar entre eles.

Foi a partir daí que relaxei, afinal se era esse o objetivo, melhor para mim. Ser aceito pelo grupo é sempre um problema a ser enfrentado em pesquisas de caráter etnográfico. Se eles, no segundo dia já estavam me “batizando”, era um sinal de que eu não teria dificuldade para me aproximar. O tema daquele dia era: “a importância do uso correto dos EPI’s”. Fiz a leitura sem maiores problemas tentando ser o mais didático possível – leitura pausada, me lembro de ter perguntado se estava sendo claro! Quando terminei, perguntei ao líder da turma do dia se havia algo mais que eu poderia fazer. Ele me disse que não. *Por hoje chega, você já trabalhou demais por hoje. Senta aqui perto de mim!* Dito e feito. Fiquei na primeira fila, tentando observar o que acontecia no decorrer da DSS e refletindo sobre como eu (apesar das minhas pretensões iniciais de não participar, de passar despercebido) havia me tornado o centro das atenções naquela manhã.

Mas não havia acabado. As DSS’s terminavam sempre com uma reza (voltarei a isso mais tarde). Todos se davam as mãos e formavam um círculo para rezar: um Pai Nosso, uma Ave Maria e parte da Oração do Espírito Santo⁶². Antes porém, alguém se encarrega (ou é encarregado) de fazer as preces (de dizer para que/quem vai se rezar naquele dia). Adivinha quem foi o encarregado naquele dia? O líder da turma perguntou: *que tal o professor rezar pra gente hoje?* Unanimidade . . . *Vamos lá professor!* Nesse momento, o fato de ser um católico engajado no movimento de casais/pastoral familiar me ajudou a não passar vergonha – eu estava mais ou menos acostumado a fazer esse tipo de coisa. Mais uma vez optei por ser breve e evitar pecar pelo excesso. Pedi que Deus abençoasse o dia de trabalho de cada um dos que estavam ali e as nossas famílias que haviam ficado em casa. Ninguém acrescentou nada e todos rezamos juntos. O aperto de mão que recebi do líder da turma do dia e de um dos mecânicos que estavam ao meu lado no círculo de oração, foi um sinal de aprovação que ajudou a aliviar o medo inicial de rejeição.

Já nesse primeiro dia de campo comecei a realizar que o ideal de pesquisador neutro, passivo, não-participante etc era impossível de ser performado na prática. Minha condição – identidade, essência – de pesquisador, construída *a priori*, não resistiu muito tempo, e começou a ser (re)configurada logo no início do processo de pesquisa (Mol, 2002; Michael, 2004). O *Leo professor e católico* (na DSS) e o *Leo engenheiro* (quando da revisão do leiaute

⁶² Vinde Espírito Santo, descei sobre nós, sobre nossas famílias e permaneço para sempre. Amém.

do almoxarifado) – vindos de outras práticas nas quais venho me engajando – emergiram como elementos que ajudam a constituir aquilo que venho sendo e não puderam ser postos de lado naquele contexto (Schatzki, 2002), naquela rede de atores (Latour, 2005), naquele conjunto de performances (Mol, 2002). Não foi possível ser apenas o *Leo pesquisador* (aquele aluno do programa de doutorado da FGV). Ainda que eu não quisesse, pelo menos naquele dia, a rotina da oficina havia mudado em função da minha presença/participação. Não só durante aproximadamente a uma hora de reunião, mas também ao longo do dia. Todos foram trabalhar naquele dia alertados por mim sobre a importância de se usar corretamente os EPI's. Todos foram trabalhar naquele dia sob as bênçãos que eu havia invocado!

Aliás, o termo pesquisador não fazia muito sentido para a maioria das pessoas com as quais convivi na oficina. FGV, então, ninguém sabia o que era. O rótulo professor é que me acompanhou durante todo o tempo em que fiquei no campo. Fui procurado algumas vezes, por exemplo, por um operador de empilhadeira para aconselhá-lo sobre como lidar com o filho de 7 anos que tinha problemas para aprender matemática. “Diz aí professor, meu menino é bom com as letras, mas não se dá muito bem com os números. Acho que ele me puxou (risos). Já que você é da área, o que eu tenho que fazer para ele melhorar?” (notas de campo) Um líder de turma também me procurou e conversamos longamente (quase 1 hora) percorrendo a oficina, sobre a filha dele que havia largado o curso de Engenharia Ambiental no último período. Ele queria saber a minha opinião. Eu mais ouvi do que falei, na verdade acho que ele queria simplesmente desabafar.

“Filha da p***, quando disse a ela para não desistir, ela veio com uma conversinha de que iria voltar, se formar e me entregar o diploma para ver se eu ia deixar ela em paz. Enfia no c*, enfia no c*, eu falei pra ela. Vai se fud***. Filho é assim, eu nunca tive a oportunidade de estudar, queria dar isso para eles, mas” (notas de campo).

Esse mesmo líder me procurou para conversar sobre o desejo dele de fazer um curso de administração à distância. Perguntei a ele sobre o porquê do interesse:

“uma das maiores tristezas que tive na minha vida foi perder o cargo de supervisor. Eu era supervisor na rede e continuei mesmo depois da privatização ... quando a atual controladora da empresa assumiu ... chegaram para mim e disseram que eu não poderia ser supervisor porque eu não tinha curso superior (...) o meu salário é de supervisor, mas perder o cargo foi muito difícil para mim, lembro até hoje ... chegar em casa e dizer para a minha mulher que eu não era mais supervisor foi muito difícil para mim” (notas de campo).

Descobri com isso que havia uma pressão para que os líderes se graduassem, já que essa era uma condição necessária para a promoção a supervisor. Apenas com o curso técnico não havia mais espaço para ele no plano de carreira da empresa. Outro jovem mecânico, estudante de Engenharia de Produção, cursando o último período em uma Faculdade da cidade, com quem passei um bom tempo ao longo da pesquisa e com quem aprendi boa parte do pouco que sei sobre mecânica de motores diesel, também me fez performar a identidade de professor, nesse caso, orientador. Ele me pediu para ajudá-lo no desenvolvimento de sua monografia: um plano de negócio. Além de repassar a ele várias referências tivemos pelo menos três encontros no horário do almoço para discutirmos o trabalho.

Assim, todos da execução me chamavam de *professor*! Não me lembro de nenhum deles ter me chamado pelo nome. Como praticamente todos na oficina tinham um apelido (*xiada, cal, cara de peixe, véio, boi, chicão, caga grosso, JJ, monstrão, marciano, batata, tomatinho etc*), receber um representou para mim mais uma forma de aceitação, de inclusão. De alguma maneira isso representava para mim que *eu estava do lado de cá*, que eu não vinha sendo identificado como algo preparado pelos gerentes, pela chefia – esses, inclusive, não tinham apelido. Que eu estava sendo performado como alguém “inofensivo” para eles, como alguém cuja presença/observação não se pautava em uma agenda gerencial oculta.

É interessante destacar, ainda, o papel desempenhado pelo uniforme⁶³ que eu usava ao longo do trabalho de campo. Desde que obtive o acesso formal e comecei o trabalho de observação na “oficina”, eu usei um uniforme (calça, camisa, bota, capacete com protetor de ouvido e óculos) que ganhei da empresa igual ao usado pelo pessoal da execução. Aparentemente, portanto, para alguém de fora, que não sabia o que eu “realmente estava fazendo ali” (uma pesquisa de doutorado), não havia diferença entre mim e qualquer um dos mecânicos/eletricistas. A única diferença aparente, que não foi notada por ninguém, era o crachá. O meu, de visitante, era parecido ao deles em termos de formato, cor e tamanho, mas diferente por ser genérico: não tinha foto, nem meu nome, tampouco indicava a função e o setor de trabalho - trazia apenas a inscrição *visitante*.

⁶³ Falar do uniforme me remete aos trabalhos de Bresler (1996, 1997). As coisas, roupas dentre elas, possuem diferentes significados dependendo do seu contexto ou domínio (Bresler, 1996, p.9). A partir de sua etnografia (com observação participante) em uma oficina de marcenaria, o autor aponta a importância do processo de transformação de sua roupa em “surrada” na sua integração com os pesquisados. A “roupa surrada” era o “uniforme” dos marceneiros. *Cada um com a sua própria, cores e modelos distintos, mas todas igualmente “surradas”. O que criava a nossa identificação, nos “unia” era o trabalho, tendo como símbolo nossos “uniformes”* (Bresler, 1996, p.8-9).

Tal como a *camisa de Alegoria* descrita por Tureta e Alcadipani (2011), o uniforme também ajudou a (re)configurar minha identidade no campo (Michael, 2004). Vestido com ele, em diversas ocasiões eu deixei de ser o pesquisador-observador e me vi “obrigado” a assumir a condição de pesquisador-funcionário da empresa. Tal como argumentam Tureta e Alcadipani (2011, p.223), essas transformações me remeteram à existência de múltiplas realidades (Law, 2004; Mol, 2002), em que um mesmo objeto (nesse caso, eu, o pesquisador) se apresenta de forma múltipla sendo mais do que um e menos do que vários: observador não participante, observador participante, almoxarife, pesquisador, engenheiro, “garoto de recados” etc. No período inicial da pesquisa em que fiquei no PCM (com o *João*), por exemplo, por diversas vezes fui questionado por mecânicos/eletricistas (alguns, inclusive, que sabiam que eu estava ali apenas para realizar a pesquisa e não para trabalhar pela empresa) se havia ou não a disponibilidade de peças/componentes no estoque, em outras ocasiões recebi (assinando, inclusive, as notas de recebimento) na ausência do *João*, material que chegava do armazém.

Parafraseando Tureta e Alcadipani (2011, p.222), nesse ínterim “enfrentei alguns dilemas e me vi diante de decisões que poderiam implicar em sérias consequências para os sujeitos pesquisados”. Por um lado, percebi que, a partir de um determinado momento, era desejável e esperado por alguns mecânicos/eletricistas a minha participação e que a recusa poderia gerar algum tipo de desconforto na relação com os pesquisados. Não me custava nada verificar a disponibilidade das peças/componentes já que estava ali há alguns dias “*sem fazer nada, só olhando o João trabalhar*” e acompanhando as entradas e saídas de estoque, tampouco seria difícil simplesmente receber o material que chegava: se eu não recebesse, o material seria devolvido e, em certos casos, poderia demorar até 24 horas para ser reenviado, comprometendo a programação das atividades na oficina.

Por outro lado, eu (que não estava formalmente autorizado para tal) poderia trazer problemas para a rotina/performance da oficina caso desse uma informação errada ou tomasse uma decisão equivocada. Dizer que não havia uma peça/componente que de fato estivesse disponível poderia iniciar desnecessariamente um processo de compra e/ou gerar uma redistribuição do trabalho até que a peça/componente chegasse. Receber material que não havia sido pedido e/ou em quantidades ou especificações diferentes daquelas solicitadas poderia gerar excesso de estoque, necessidade de reprogramação de atividades e /ou implicaria na necessidade de se abrir um processo de devolução.

Aliás, quando recebi o uniforme, fiquei feliz por acreditar que ele imediatamente me aproximaria, principalmente, do pessoal da execução (mecânicos/eletricistas) que mais me interessava. Afinal, no meu primeiro dia de trabalho, quando fui à oficina ainda sem o uniforme, fiquei incomodado porque a minha roupa (sapato, calça jeans e camisa polo) claramente me diferenciava deles e pude perceber os olhares curiosos e ouvir comentários do tipo: *quem é esse aí?*. Eu, entretanto, estava enganado! O uniforme “novinho em folha” também não funcionou tão diretamente.

Certo dia estava eu caminhando pela oficina quando me chamou a atenção um mecânico que trabalhava em uma das locomotivas. Eu ainda não o conhecia e ele estava sentado em “banco” improvisado com duas peças (que fazem a ligação da “sanfona” do sistema de ventilação) sobrepostas – acho que por isso parei. Para conhecê-lo e para observar melhor como ele ajustava o híbrido *corpo-peça-locomotiva* para realizar o serviço (Fotografia 1).



Fotografia 1 - Mecânico trabalhando sentado – com o uniforme sujo - em banco improvisado com peças da locomotiva.

Fonte: Feita pelo autor

Eu me aproximei, cumprimentei, permaneci um tempo observando sem falar nada até que perguntei o que ele especificamente estava fazendo. Eu sempre fazia isso. Perguntava sobre o que havia acontecido com a máquina, qual era o defeito, como ele era diagnosticado, que consequências poderiam ter caso não fosse reparado a tempo etc. Normalmente as

respostas eram amigáveis (na pior das hipóteses, monossilábicas). Naquele momento não. Ele não me respondeu, mas perguntou: “quem é você? o que você está fazendo aqui? você é engenheiro? é fiscal? gerente ou o quê?” (notas de campo).

Ainda um pouco atordado, repondi dizendo que eu não era nada daquilo e procurei explicar o que eu estava fazendo ali. Que eu era um pesquisador, interessado em aprender como se consertavam locomotivas etc. Repeti resumidamente o discurso que tinha feito na minha apresentação formal e que tinha mais ou menos pronto para situações como aquela⁶⁴. Era a primeira vez que ele me via, estava voltando de férias naquele dia e ainda não tinha ficado sabendo da minha presença. Apresentação feita, o tom da conversa se tornou totalmente amigável e ele me deu um conselho, meio que pedindo desculpas:

“é o seguinte Leo⁶⁵, por aqui, se você tá com camisa branca, ou limpa, quer dizer que você não é dos nossos, não é mecânico (...) é engenheiro, é chefe. Olha para você ver, nós tamo todos sujos, roupa, mão, braço, rosto. Eu vi você aí todo limpinho, logo vi que não era da área, por isso perguntei quem você era” (notas de campo).

Descobri, assim, que não bastava ter um uniforme, seria preciso “surrá-lo” (Bresler, 1996, 1997), ou melhor, “sujá-lo” de graxa, óleo, poeira etc para aprofundar os vínculos com os pesquisados (Fotografia 2)⁶⁶.

⁶⁴ Como havia diferentes turmas de mecânicos/eletricistas, levou um tempo até que eu fosse apresentado a todos. Houve apenas uma apresentação formal e as pessoas que não estavam na DSS onde/quando isso aconteceu, a princípio estranhavam a minha presença. Eu tive que me apresentar informalmente, face a face, várias vezes até que tivesse tido contato com todas as turmas. Invariavelmente a “rádio peão” chegava antes. Como eu participava diariamente da DSS das 07:00hs, a minha figura já chamava a atenção das pessoas ali mesmo e aqueles que ainda não me conheciam perguntavam aos colegas sobre mim.

⁶⁵ Essa foi a primeira e última vez que ele me chamou de Leo. Em meio a nossa conversa, àquela altura, outros mecânicos já conhecidos passando por lá me cumprimentaram e perguntaram para o mecânico: *e aí fulano, já conhece o professor!*

⁶⁶ Olhando para a camisa surrada é que me dei conta de que, ao longo da pesquisa, a minha relação com a sujeira da oficina havia mudado. No início, ainda que inconscientemente (e só agora consigo perceber isso agora), eu me movimentava pela oficina preocupado em não sujar a roupa e as mãos – é esse o comportamento que aprendi com a minha mãe quando criança (“não suje a roupa menino!”) e que levo a cabo nas práticas nas quais normalmente me engajo (ser pai, dar aulas etc). Algo semelhante ao que eu fazia quando, por exemplo, levava meu carro na oficina: sujar as mãos, sujar a roupa era algo sempre indesejado, a ser evitado. No campo, precisei relaxar: sujar as mãos, sujar a roupa, passou a ser algo necessário para a minha prática de pesquisa. Sem essa preocupação me senti mais à vontade para circular entre as locomotivas, meus movimentos corporais ficaram mais naturais, mais fluidos (menos robotizados). Minha relação com a sujeira mudou tanto que minha mulher várias vezes reclamou comigo: “você está sujando essa roupa de propósito [...] tá na hora de pedir outro uniforme, esse já deu o que tinha que dar!” [...] (notas de campo).



Fotografia 2 – Minha camisa “suja” – depois de um dia de trabalho.

Fonte: Feita pelo autor

Na oficina todos usavam um uniforme, independente do nível hierárquico - desde o gerente até o mecânico. Entretanto, não havia apenas um uniforme, eram mais de um. Gerentes e o “pessoal do escritório”, que não frequentavam o galpão da oficina e apenas esporadicamente circulavam pelas valas onde as locomotivas ficavam estacionadas para reparo/manutenção, normalmente utilizavam a opção de camisa branca, calça jeans azul escuro e botas “de marca”.

“Os gerentes não usam essa bota igual a nossa não, elas não são muito confortáveis. Os caras *não ia aguentá*. Eles compram umas botas de marca, macias, que não esquentam tanto. A gente até poderia usar também, não é proibido, mas essas a companhia não dá. Você tem que comprar se quiser. E elas custam uns 300 reais. Aí não dá, né”. (notas de campo)

“Eles podem usar camisa branca porque não põem a mão na máquina. Imagina eu com uma camisa dessa. A sujeira que ia ficar. Não ia ficar limpa nem 10 minutos. A minha mulher ia ficar doida. Não dá para lavar. (...) a calça é a mesma coisa, se não for preta, não serve, não funciona. Acho que a camisa só não é preta também porque esquentaria muito, aí também não dá” (notas de campo)

Supervisores e líderes de equipe, como circulavam mais pela oficina, apesar de, na maioria das vezes, manterem a camisa branca, abriam mão da bota “mais confortável” e da “calça azul”. A botina de segurança era uma exigência das normas de Saúde e Segurança no Trabalho, a calça preta (fornecida pela empresa) se mostrava como uma boa opção para ajudar a “disfarçar” a “sujeira”. Apesar do contato, ainda que indireto, que eles tinham com óleo, graxa, poeira etc, a calça preta ajudava disfarçar e manter uma aparência de “limpeza”. O pessoal da execução (mecânicos/eletricistas), por sua vez, usava camisa alaranjada, a calça preta e a botina de segurança⁶⁷ (uniforme padrão fornecido pela empresa). Esse foi o uniforme que ganhei para usar ao longo da pesquisa⁶⁸.

As Fotografias 3 e 4 a seguir, mostram o uniforme com a camisa branca. Na primeira foto, um líder de turma conversa com o pessoal de uma empresa terceirizada⁶⁹ que trabalhava na “oficina” dando assistência técnica a um tipo específico de locomotivas que ainda estavam dentro da garantia oferecida pelo fabricante. Nela é possível perceber ainda, um outro detalhe com relação à vestimenta: supervisores e líderes costumavam usar a camisa para dentro da calça. Essa era outra marca (para além da cor e da limpeza da roupa) de *status*/poder dentro da “oficina”.

⁶⁷ Botina de segurança de amarrar, com bico de ferro, fabricada em couro, para a proteção dos pés do usuário em locais que haja riscos de queda de materiais ou de objetos pesados sobre os artelhos.

⁶⁸ É bom lembrar que qualquer funcionário (em qualquer função, nível hierárquico) tinha a opção de usar qualquer um dos uniformes. Um gerente (ou supervisor, ou líder de turma) poderia usar camisa alaranjada, assim como, qualquer mecânico/eletricistas poderia fazer a opção pelo branco - não havia nenhuma restrição formal a isso. Era o funcionário quem encomendava o tipo de uniforme que gostaria de usar.

⁶⁹ O uniforme dos terceiros (azuis, nesse caso) eram diferentes e também ajudavam na identificação de quem era “de fora”.



Fotografia 3 – Líder de turma conversando com mecânicos terceirizados na área de manobra.

Fonte: Feita pelo autor



Fotografia 4 – Funcionário do “escritório” (PCM) conversando com mecânico no galpão da “oficina”.

Fonte: Feita pelo autor

Na Fotografia 4, quem aparece de branco é um funcionário de “escritório” (nesse caso, do PCM – Programação e Controle de Manutenção), que ocupava, dentro da estrutura formal de cargos da empresa, o nível mais baixo⁷⁰. A camisa branca, para fora da calça era um elemento não humano que cumpria, nesse caso, um duplo papel: ajudava o funcionário a performar simultaneamente “uma difenciação para cima” e “uma diferenciação para baixo” (Bresler, 1996). Por um lado, a cor (branca) estabelecia o escritório (limpo, silencioso, climatizado etc) como a sua “casa” e o galpão (sujo, barulhento, quente) como a “rua”. O aproximava dos gerentes (profissionalmente mais valorizados) e os afastava dos mecânicos/eletricistas. Por outro, o modo de usar (para fora), redefinía essa identificação/diferenciação trazendo-o para perto dos mecânicos/eletricistas, com quem de fato mais se identificava, não só em termos de *status*/poder formal dentro da estrutura da empresa, como também em aspectos socialmente mais amplos: era com os

⁷⁰ Em termos de salário, a título de ilustração, o dele era algo em torno da metade do que a maioria dos mecânicos/eletricistas ganhavam.

mecânicos/eletricistas que almoçava, conversava nos tempos livres, compartilhava o caminho casa-“oficina” etc...

O uniforme (com suas cores, limpeza/sujeira e modo de uso) era, assim, um elemento não humano que ajudava a performar, nas práticas daquela oficina, aquilo que cada pessoa era e fazia: apontava para as atividades que ela executava. A camisa alaranjada, suja, para fora da calça, me distanciava da figura de professor/pesquisador (engajado em práticas de pesquisa) e me aproximava da condição de mecânico/eletricista (engajado em práticas de reparo e manutenção). A camisa branca, limpa, para fora da calça, constituía o pessoal que é do “escritório” (engajado em práticas *administrativas*) mas que “não é chefe, gente como a gente, tá lá (no escritório), mas é um dos nossos (mecânicos/eletricistas)” (nota de campo). A camisa branca, limpa, para dentro da calça apontava principalmente para os supervisores e gerentes (engajado em práticas de liderança). A essência e as atividades, de cada um deles, elementos humanos (eu, os mecânicos/eletricistas, o “cara do escritório”, os supervisores, líderes e gerentes), dependia também da relação que estabeleciam com aquele elemento não humano (o uniforme, a sujeira). Os *fazeres e dizeres* dels não podiam ser extirpados da malha conformada também por arranjos materiais: as peças do uniforme (principalmente a camisa), o pigmento que definia a sua cor, o óleo/graxa/poeira que o impregnavam (Schatzki, 1996, 2002; Latour, 2000, 2005; Pickering, 1993; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007).

No que diz respeito à prática da pesquisa etnográfica e da discussão acerca da possibilidade de realizar uma pesquisa participante, tal como mostrou Bresler (1996, 1997), o meu uniforme (Fotografia 5) com botina de segurança (além do capacete com protetores auriculares e óculos: itens obrigatórios para circular dentro da oficina), calça preta, camisa alaranjada “suja” (além do pano que ajudava a manter limpo o corpo: mãos, braços e rosto, principalmente) foi, aos poucos, me aproximando dos mecânicos/eletricistas (dos seus fazeres/dizeres e arranjos materiais), mas também, ao mesmo tempo, contribuiu para que eu fosse me distanciando dos gerentes, supervisores, líderes de turma e do pessoal do escritório em geral (dos seus fazeres/dizeres e arranjos materiais). Não por acaso, notadamente desenvolvi minha pesquisa a partir da proximidade que obtive com o pessoal da execução: mecânicos e eletricistas. Foram eles que me acolheram⁷¹, foi com eles que passei quase todo o

⁷¹ Isso foi ficando mais claro quando comecei a ser convidado para festas de aniversário (filha de 1 ano do *Fredão*), batizado (de um dos mecânicos que havia se convertido – de católico a evangélico), inauguração de igreja (de outro mecânico também evangélico) e casamento (de um dos eletricistas). Apesar de ter escolhido não participar de eventos fora do ambiente de trabalho deles, por várias vezes encontrei com meus pesquisados por acaso, na rua (um deles um dia passou de moto em frente a minha casa e gritou: *hei, professor!*), outros no supermercado, em lojas da cidade, na feira e em uma

tempo⁷². Eu me sentia mais a vontade com eles e, aparentemente, eles comigo. Na medida em que o trabalho de campo se desenrolava, me identifiquei, tive mais abertura, achei mais fácil, interagir com alguns indivíduos (e objetos) do que com outros (Alcadipani, 2008; Fine, 1993).



Fotografia 5 – Meu uniforme depois do último dia de campo.

Fonte: Feita pelo autor

Por fim, concordando com a colocação de Tureta e Alcadipani (2011), me dei conta de que necessário considerar que as fronteiras entre observação participante e não participante são fluidas e não estavam totalmente sob o meu controle no campo, eu transitei de uma para outra, dependendo das contingências durante a prática da pesquisa. É preciso falar, portanto, que existam gradações entre uma e outra e não que elas sejam diametralmente opostas: a dicotomia atribuída aos diferentes mecanismos de observação é na realidade um *continuum*

assistência técnica (onde levei um eletrodoméstico para consertar e descobri que o dono era pai de um eletricitista). Sempre conversávamos, mas nunca sobre a oficina. Normalmente sobre a família (conheci várias esposas e filhos, assim, como vários deles conheceram os meus) e/ou sobre futebol.

⁷² O gerente da oficina, os engenheiros do GAF e pessoal do escritório do PCM só me respondiam o que perguntava, só me entregavam aquilo que eu solicitava. Nunca me negaram nada, nunca me pediram para sair da sala ou me impediram de entrar, mas só esporadicamente me convidaram. A iniciativa tinha que partir sempre de mim, ao contrário do que acontecia com os mecânicos/eletricistas: esses diariamente me convidavam a acompanhá-los.

(Tureta e Alcadipani, 2011). Na minha prática de pesquisa precisei, inclusive, assumir diferentes papéis com diferentes pesquisados. Com o pessoal da gerência e supervisão, por exemplo, estabeleci um tipo de observação mais próximo do polo *não participante*. Já com o pessoal da execução (líderes, mecânicos e eletricitistas) com quem estabeleci uma relação mais íntima, a observação foi se tornando *mais participante* ao longo do tempo em que permaneci no campo.

Ademais, eu tinha a consciência de que obter o acesso ao campo não quer dizer simplesmente conseguir a autorização formal (institucional) da cúpula da organização para estar lá. Não é simplesmente uma questão técnica nem só um obstáculo a ser superado na fase inicial da pesquisa (Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013). Até porque, é sempre bom lembrar, negocieei o acesso com atores que não eram as mesmas pessoas com as quais convivi no campo (Bruni, 2006). O acesso é, isso sim, uma “luta interminável” que envolve a constante (re)negociação com os pesquisados, da presença do pesquisador. Esse foi um processo que perdurou por todo o meu processo de pesquisa, sempre que me deparava com novos informantes, novas atividades, novos arranjos materiais, novas situações etc. Uma vez que o acesso é concedido, o problema é convertido em um problema de “gestão” do trabalho de/no campo (Hammersley e Atkinson, 1995; Bruni, 2006; Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013).

Esse é um movimento que mostra a dificuldade de estabelecermos previamente e sustentarmos fronteiras rígidas entre o pesquisador (sujeito) e os pesquisados/fenômeno (objeto). Essas fronteiras são constante e ativamente (re)(des)contruídas (performadas). A cada dia ia ficando mais claro que a minha experiência de trabalho no campo (assim como a minha prática de pesquisador) era profundamente influenciada pela forma como a *trajetória de acesso* (a minha primeira DSS, o sujar do uniforme, a organização do PCM etc) ajudava a construir, performar os pesquisados, eu, a “oficina” etc (Bruni, 2006). Estratégias e instrumentos de coleta de dados que eu havia planejado usar de antemão se mostraram menos importantes, do que a minha necessidade/vontade/capacidade de me manter à deriva e de me reinventar no campo (Rosen, 1991; Alcadipani e Hodgson, 2009; Alcadipani, 2013).

3.4.1 Operacionalizando a observação

Foram aproximadamente 6 (seis) meses de observação, de janeiro a junho de 2013. Ao longo desse período eu normalmente ficava na oficina das 07:00 às 11:00 horas da manhã, em média 4 vezes por semana (houve semanas em que a frequência foi de 2 dias, outras de 5). Como a oficina funciona em 3 (três) turnos (manhã, tarde e noite), 7 (sete) dias por semana, procurei ir a campo também em horários e dias alternativos (diferentes daqueles nos quais eu normalmente ia). Estive com eles 3 (três) finais de semana (sábado e domingo das 07:00 às 17:00 horas) e 5 (cinco) noites (das 19:00 às 07:00 horas). No total foram 72 dias no campo, perfazendo 290 horas de observação. Meu último encontro com a oficina foi no dia 21 de junho de 2013⁷³.

Normalmente, eu começava meu dia no campo participando, às 07:00 horas, da DSS: a reunião que definia a agenda inicial de trabalho da “oficina” no dia⁷⁴. Digo que a DSS definia a agenda inicial de trabalho, porque frequentemente aconteciam imprevistos (falta ou atraso na entrega de peças/componentes, descoberta de defeitos até então não detectados, locomotivas com defeito que precisavam ser atendidas no trecho etc) que levavam a uma redefinição de prioridades, a uma (re)alocação de atividades para os membros equipes. Como não poderia deixar de ser, por vezes eram justamente esses imprevistos (e suas implicações) que eu escolhia investigar. Mudanças na agenda da “oficina” também levavam a mudanças na minha agenda de pesquisa.

Em termos gerais, na DSS é que se discutia que locomotivas estavam no foco (quais eram as prioridades) e até que horas deveriam ser consertadas (quando deveriam ser liberadas, colocadas em operação), o que precisaria ser feito em cada uma delas (em que pé estava o serviço: o que já havia sido feito, pelo turno da noite, por exemplo, e o que ainda estava pendente) e quem seriam os responsáveis por executar cada serviço (distribuição do trabalho, alocação da equipe). A partir do que via ali é que eu estabelecia a minha agenda de trabalho

⁷³ Esse dia foi um marco: havia chegado o momento de deixar o campo e começar a me dedicar à tarefa de trabalhar o material produzido e a escrever. Escrever, aliás, que se mostrou como algo mais difícil do que imaginava. Definitivamente, foi muito complicado para mim, ter que reduzir o que vi e vivi ao longo daqueles 6 meses em uma argumentação passível de ser “colocada no papel” e compreendida por quem não esteve lá como eu. Tal como argumenta Rock (2007), é difícil traduzir a complexidade de um mundo vívido, de sons, imagens, cheiros, sensações táteis em um texto escrito, linear.

⁷⁴ O “dia” na oficina corresponde ao período de 24 horas que se inicia às 07:00 horas da manhã. Assim, a programação passada na DSS correspondia àquilo que precisaria ser realizado até as 07:00 horas do dia seguinte. Havia sempre, portanto, a preocupação de encaminhar o trabalho para a turma que chegaria para o turno da noite. Às 07:00 horas participavam da DSS a turma do dia (que trabalharia até as 17:00 horas) e uma turma de turno (que trabalharia até as 19:00 horas) que estava de serviço naquele dia.

no campo: que atividades acompanharia (mecânica, elétrica, truques, cabine/bordo, eletroeletrônicos, manobra etc), que atores (às vezes principalmente humanos: mecânicos/eletricistas, líderes de turma, supervisores etc; às vezes principalmente não-humanos: locomotivas, peças/componentes, equipamentos etc) seguiria, em que locais permaneceria e/ou por quais me movimentaria (valas, ferramentaria, PCM, laboratório, escritório etc).

A opção pelo turno da manhã foi feita em função das minhas limitações de horário. Eu trabalhava à noite e precisava da tarde para ampliar minhas notas de campo. Dois aspectos me ajudaram a minimizar essa limitação. Primeiro, o núcleo gerencial da oficina normalmente trabalhava durante o dia. Além do gerente, o supervisor e o líder da turma do dia (que trabalhava de segunda a sexta-feira das 07:00 às 17:00 e folgava nos finais de semana) tinham o papel de supervisionar/liderar os demais supervisores/líderes e de responder por questões mais abrangentes da oficina: investimentos, indicadores de desempenho, contratações, relação com terceiros, compras etc. Segundo, de acordo com um esquema de rodízio, todas as turmas trabalham, dois dias na semana no turno da manhã. Além da turma do dia, havia 4 (quatro) outras turmas (A, B, C, D) que obedeciam o seguinte esquema: cada turma trabalhava 4 dias seguidos, dois dias das 07:00 às 19:00 e dois dias das 19:00 às 07:00, depois folgava 4 dias (Quadro X) independente de ser sábado, domingo ou feriado.

Horário	Dias da Semana													
	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Sáb	Dom	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Sáb	Dom
07:00 às 17:00	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	-	-	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	<u>Dia</u>	-	-
07:00 às 19:00	<u>A</u>	<u>A</u>	C	C	D	D	B	B	<u>A</u>	<u>A</u>	C	C	D	D
19:00 às 07:00	B	B	<u>A</u>	<u>A</u>	C	C	D	D	B	B	<u>A</u>	<u>A</u>	C	C

Quadro 3 – Turnos de trabalho das turmas de execução da “oficina”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na 2ª e na 3ª feira de uma determinada semana, por exemplo, tomando o esquema do Quadro 3, eu acompanhava a turma do dia e a turma A, na 4ª e na 5ª feira, a turma do dia e a turma C, na 6ª feira, a turma do dia e a turma D. Com isso, mesmo frequentando apenas o turno da manhã, pude conviver com todas as turmas. Nesses encontros eu sempre aproveitava

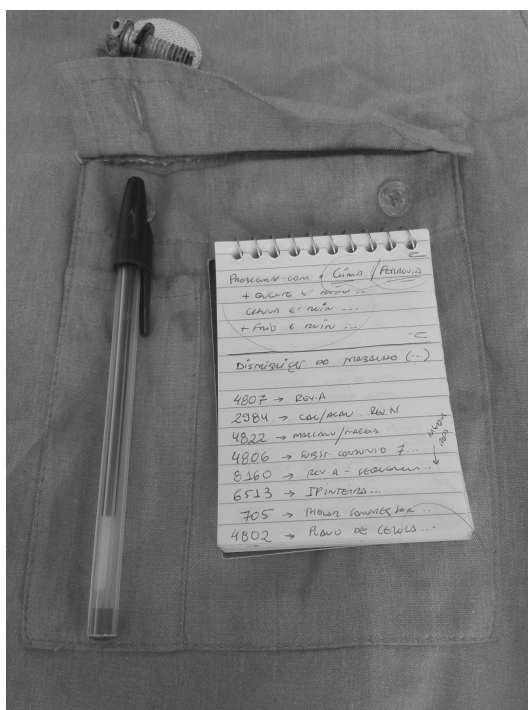
para perguntar e repercurtir sobre o que havia acontecido na minha ausência – seja na parte da tarde, seja no turno da noite.

Ao longo do processo de observação, procurei ir registrando as minhas “observações” (fazendo as minhas “anotações”) em um diário de campo. A observação envolveu, assim, não apenas o acesso e a imersão em um determinado contexto social, mas também a produção de descrições e relatos escritos sobre ele. É nas notas de campo que vamos encontrar registrados os momentos primordiais e fundantes das descrições etnográficas (Emerson, Fretz e Shaw, 2007). Apesar de culminar em um texto final coerente, o processo de construção do relato etnográfico começa com a produção diária das notas de campo: observações e reflexões sobre o campo, registradas de forma mais ou menos sincrônica com os eventos, as experiências e as interações que elas descrevem e recontam (Emerson, Fretz e Shaw, 2007). Aliás, os relatos etnográficos se distinguem dos demais justamente pelo fato de serem baseados nas notas de campo que transformam experiências e observações produzidas de “perto e de dentro” do campo em material empírico escrito.

Compostas dia após dia, de forma aberta e não estruturada, sem uma direção previamente estabelecida, sempre com um caráter preliminar, transitório e flexível, as *notas de campo* são uma expressão do envolvimento do pesquisador com o campo, da transformação de suas preocupações empíricas, dos seus *insights* teóricos (Marcus, 1994; Emerson, Fretz e Shaw, 2007). Da maneira como são produzidas, inclusive, decorre que não raro as notas de campo de um pesquisador são totalmente incompreensíveis para os outros: o etnógrafo, em geral, escreve as notas de campo para ele mesmo. Ali procurei não só registrar aquilo que vivi e que considerei importante (pessoas, objetos, arranjos materiais, cenas, eventos, diálogos, experiências e reações pessoais), como também apontar novas direções que julgava ser relevantes tomar (novas pessoas, objetos, arranjos materiais, cenas, eventos etc a serem seguidos). As notas de campo, de certa maneira, portanto, (re)escrevem e (re)constituem o mundo social de modo que ele possa ser preservado, revisto, estudado e analisado várias vezes ao longo (e após) o processo de pesquisa de campo e escrita⁷⁵ pelo próprio pesquisador (Emerson, Fretz e Shaw, 2007).

⁷⁵ É sempre bom lembrar que as notas de campo não devem ser encaradas como uma tentativa de “gravar os fatos”, de “espelhar a realidade fielmente”. Elas são produções textuais, ficções como visto anteriormente, que incorporam e refletem propósitos e pressupostos particulares do pesquisador, e que resultam de um processo ativo de construção/determinação/estabelecimento de uma realidade (e não de outra também possível).

Ao longo da pesquisa o processo de produção das minhas notas de campo variou. No primeiro dia levei uma agenda (caderno de campo) e uma caneta Bic® (da mais simples). A caneta seguiu comigo até o fim, mas a agenda não. Alguns minutos no campo foram suficientes para mostrar que ela era grande demais, difícil demais de manusear/segurar enquanto me movia pela oficina. Ela mantinha sempre pelo menos umas das minhas mãos ocupadas e isso complicava tarefas simples nas quais me via envolvido: carregar uma peça, segurar uma ferramenta, andar nas valas, subir/descer das locomotivas etc... Eu estava sempre procurando um lugar para deixá-la. Um pequeno bloco de notas que cabia no bolso da camisa foi a solução. Solução que encontrei observando que vários dos mecânicos/eletricistas tinham blocos semelhantes onde faziam anotações sobre o dia-a-dia do trabalho (Fotografia 6).



Fotografia 6 – Meus instrumentos de trabalho – bloco de notas e caneta que cabiam no bolso da camisa.

Fonte: Feita pelo autor

Nesse bloco eu anotava (com a caneta que carregava no bolso) tudo aquilo que me chamava a atenção (falas, objetos, pessoas, lugares, documentos etc) e remetia às questões relativas à tese. No início procurei fazer o mínimo de anotações na frente dos pesquisados. Achei que isso pudesse constrangê-los. Usava idas ao banheiro e/ou momentos em que ficava sozinho para fazer os registros. Houve um dia em que um dos mecânicos me perguntou se eu

consegui guardar tudo de cabeça, se eu não anotava nada. *Como é que você consegue?* Respondi a ele dizendo que fazia sim anotações e mostrei o bloco, retirando-o do bolso. *Ah! Então você faz igual nós!* Exclamou ele...

A similaridade entre o meu bloco de notas e o deles também ajudou nesse processo. Ele não era um objeto estranho, mas um instrumento comum na prática deles de registrar o que acontecia ao longo do dia. Um instrumento informal, na medida em que não era fornecido (e reconhecido) pela organização, comprado pelos próprios funcionários *nessas lojas de R\$ 1,99* (como me disseram) e que servia como um arquivo pessoal. Um instrumento que várias vezes eu vi sendo utilizado como fonte de informação para contestar indicadores de desempenho divulgados pela gerência e revisitar quando e qual(is) o(s) serviço(s) que havia(m) sido feito(s) em uma ou outra locomotiva que retornava à oficina. O bloco de notas me ajudou a entrar no mundo deles, contribuiu para performar minha identidade e foi decisivo para o “bom” andamento da pesquisa de campo (Michael, 2004; Tureta, 2011). Com o passar do tempo, quando já me sentia mais à vontade (e “eles” também), passei a fazer minhas anotações de forma mais explícita. Nesse caso, ao contrário do início, eu fazia questão de mostrar a eles que eu estava anotando, às vezes chegava a dizer: *espera aí que vou anotar isso, posso?*

Em casa, normalmente à tarde, ao longo de aproximadamente 3 (três) horas, os registros esquemáticos que fazia ao longo do dia eram expandidos (transcritos e aprofundados) usando um editor de texto (Microsoft Word™). Durante boa parte do período em que fiquei no campo eu viajava 200 (duzentos) quilômetros por dia para trabalhar. Como passava aproximadamente 2 (duas) horas por dia na estrada, à noite, dirigindo sozinho, decidi aproveitar esse tempo para refletir em voz alta sobre o que havia vivido no campo. Com o auxílio de um gravador digital de voz eu fui registrando todas essas reflexões. Esse exercício e o material resultante dele me ajudaram muito não só na confecção (aprofundamento, detalhamento) das notas de campo, como também se constituíram por si só em dados muito valiosos. Nos finais de semana é que eu revisitava esse material gravado e retornava aos arquivos das notas de campo produzidos ao longo da semana para retocá-los, complementá-los, aprofundá-los. Era nesse momento que também procurava fazer uma espécie de planejamento daquilo que julgava ser interessante observar na semana seguinte. Ao todo, no final da pesquisa, as notas de campo resultaram em 469 páginas (letra Times New Roman, 12, espaçamento 1,5).

3.5 Entrevistas, fotografias e documentos

Normalmente, após um período inicial de observação, com o objetivo de aprofundar diferentes aspectos que forem emergindo e sendo considerados fundamentais para a compreensão das práticas, é comum no trabalho etnográfico que o pesquisador passe a conduzir também uma série de *entrevistas* com informantes que se mostraram relevantes. Comigo não foi diferente. Hammersley e Atkinson (1995) já apontavam que a combinação de observação com entrevistas é uma estratégia interessante para os trabalhos etnográficos - os dados construídos em uma podem ajudar a iluminar os dados de outra. Por um lado, a experiência como observador contribui para que o pesquisador amplie a sua possibilidade de compreensão daquilo que as pessoas dizem nas entrevistas. Por outro, o que as pessoas dizem nas entrevistas pode levar o pesquisador a “enxergar” as coisas de maneira diferente no campo.

Com o passar do tempo, na medida em que o campo foi “se mostrando” e eu fui definindo melhor a minha linha de argumentação, as entrevistas caminharam desde uma versão não estruturada sob forma de conversas informais e espontâneas em situações e locais imprevisíveis, normalmente em meio a outras pessoas no “calor do campo”⁷⁶, até versões mais estruturadas (com questões pré-definidas sobre temas/problemas chave que foram emergindo ao longo da observação) sob a forma de relatos produzidos formalmente em momentos e locais controlados previamente combinados, em geral longe de outras pessoas nas salas “frias” da gerência e de reuniões (Hammersley e Atkinson, 1995).

Nos estágios iniciais da pesquisa procurei elaborar perguntas mais abertas, menos estruturadas, mais amplas, com o objetivo fazer com que os meus pesquisados pudessem responder da forma menos direcionada possível. Tal como destaca Spradley (1979), em trabalhos caráter etnográficos o pesquisador ao entrar no campo não sabe ao certo quais são as perguntas que deveria fazer. A ideia, portanto, era deixar que os informantes trouxessem para a conversa aquilo que julgassem ser mais importante, que eles categorizassem o mundo em seus próprios termos e não a partir de categorias analíticas pré-definidas por mim (Heyl, 2007). Só construí e utilizei roteiros mais estruturados de entrevista com o passar do tempo, quando comecei a identificar temas-chave das práticas de reparo e manutenção das

⁷⁶ Nesse caso, inclusive, a fronteira entre observação (participante) e entrevista é difícil de estabelecer (Hammersley e Atkinson, 1983).

locomotivas. Tanto no primeiro, quanto no segundo caso, procurei dar às entrevistas o “ar de uma conversa” de forma a produzir respostas em forma de narrativa (de estórias). Isso se deu, tal como aponta Heyl (2007), em função do *fator tempo* (duração e frequência do contato) e do *tipo de relação* (mais profunda e pessoal) que foi se desenvolvendo entre mim e os pesquisados.

Ao todo foram realizadas 26 entrevistas, com 17 respondentes. É preciso ressaltar aqui que esses números dizem respeito apenas às entrevistas mais estruturadas, formalmente conduzidas e identificadas como tal. Entrevistas que foram registradas (com o consentimento dos entrevistados) com o auxílio de um gravador digital de voz e tiveram o conteúdo transcrito por meio de um editor de texto (Microsoft Word™). Nesses casos o objetivo era entender aspectos específicos sobre o funcionamento da “oficina”, sobre a maneira como as atividades de reparo/manutenção estavam integradas às demais atividades da empresa e sobre as políticas/diretrizes/valores da companhia. As entrevistas não estruturadas, realizadas de maneira informal e espontânea ao longo do período de observação tiveram suas perguntas e respostas transcritas em forma de notas de campo no meu diário.

Exceção feita ao gerente, ao engenheiro de produção, ao supervisor do GAF, ao supervisor do SESMT e ao supervisor do PCM que foram selecionados por mim para serem entrevistados, em função de sua posição dentro da estrutura hierárquica formal da “oficina”, todos os demais foram sendo configurados como candidatos “naturais” em função do seu envolvimento com os temas/problemas chave da prática de reparo e manutenção de locomotivas que iam emergindo ao longo da pesquisa. Assim, nesses casos, não houve um critério objetivo de seleção (tempo de casa, função, experiência na função, idade etc) previamente estabelecido.

Entrevistado	Cargo/função	Duração
1	Líder de Turma 1	2 x 1 hora
2	Líder de Turma 2	3 x 45 min
3	Supervisor PCM	1 x 45 min
4	Líder PCM	1 x 34 min
5	Mecânico 1	2 x 25 min
6	Mecânico 2	1 x 36 min
7	Mecânico 3	1 x 32 min
8	Supervisor GAF	1 x 36 min
9	Especialista GAF	1 x 53 min
10	Supervisor 1	2 x 45 min
11	Supervisor 2	2 x 30 min
12	Eletricista 1	1 x 22 min
13	Eletricista 2	1 x 47 min
14	Engenheiro de Produção	3 x 30 min
15	Supervisor SESMT	1 x 39 min
16	SESMT 2	2 x 45 min
17	Gerente	1 x 1 hora e meia

Quadro 4 – Caracterização das entrevistas realizadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da observação e das entrevistas utilizei também *imagens* (fotografias) como mais um “ingrediente” na construção dos meus dados e do meu relato etnográfico⁷⁷. Se na antropologia (Banks, 2001; Pink, 2006) e na sociologia (Emmison e Smith, 2000; Pauwels, 2010; Mitchell, 2011) os métodos visuais de pesquisa já estão bem estabelecidos, no campo dos Estudos Organizacionais a virada visual já se faz notar, mas caminha a passos lentos e ainda não conseguiu se estabelecer (Ray e Smith, 2012; Kunter e Bell, 2006; Warren, 2005; Meyer, 1991).

A ideia aqui foi utilizar as imagens (fotografias) associadas ao conjunto dos demais dados verbais/escritos para efetivamente conformar o contexto e o meu texto etnográfico – e não simplesmente como mera ilustração do/no texto. Isso implicou em um esforço analítico extra em que procurei estabelecer relações significativas entre os diferentes tipos de

⁷⁷ O uso de fotografias em trabalhos etnográficos remete a obra de Bateson e Mead (1942). O livro *Balinese Character: A Photographic Analysis*, escrito pelos autores é considerado como o marco de uma primeira e exaustiva pesquisa que conjuga sistematicamente texto e imagem.

experiências e materiais de pesquisa, tais como fotografia, diários de campo, falas, documentos e outros objetos. Essas diferentes mídias representam diferentes tipos de conhecimento com os quais procurei lidar de forma relacional, múltipla, não-hierárquica (Pink, 2006).

A opção por incluir as *imagens* (fotografias) se faz em função da crença de que elas podem ajudar a construir dados sobre pessoas, lugares e coisas difíceis de serem apreendidos em detalhe e traduzidos (verbalmente e/ou por escrito) nas notas de campo e/ou em entrevistas (Kunter e Bell, 2006; Warren, 2002). Coerente com o foco do trabalho, os métodos visuais de pesquisa usando imagens (fotografias) são especialmente indicados para a pesquisa sobre organizações entendidas como processos (Buchanan, 2001; Ray e Smith, 2012) na medida em que ajudam a capturar fenômenos organizacionais em *tempo real* (Ray e Smith, 2012; Schatzki, 2005), contribuem para produzir informações relacionadas com as atividades do dia-a-dia dos membros da organização (Kunter e Bell, 2006). Ao me interessar pela relação que as pessoas estabelecem com os espaços, com as “coisas” (objetos, artefatos) e com os seus corpos nas suas práticas cotidianas me deparei com dados cujo registro não podia se restringir apenas ao texto do diário de campo, mas que precisaria contar também com uma documentação visual.

Conforme já foi dito em outros momentos nesse texto, sobre as outras formas de construção dos dados, qualquer imagem (foto) é entendida aqui não como um “retrato realidade”, mas como “algo produzido” a partir das interpretações dos participantes da pesquisa. Uma fotografia, portanto, não é “tirada”, mas é “feita” pelas decisões do fotógrafo (Ray e Smith, 2012). Nesse sentido, a ideia é reconhecer e procurar manter-me ciente que as “minhas” teorias sobre as práticas sociais vão também informar a minha prática fotográfica – as minhas escolhas sobre temas, cenários, personagens, foco, distância, enquadramento etc (Pink, 2006; Stanczak, 2007; Rose, 2007). As imagens tornam-se assim, performativas (Holm, 2008).

Inicialmente pretendia utilizar pelo menos duas formas de produção de imagens: fotografias/vídeos produzidos por mim mesmo (Ray e Smith, 2012; Buchanan, 2001;) e fotografias/vídeos produzidos pelos próprios pesquisados (Ray e Smith, 2012; Warren, 2002; Burt, Johansson e Thelander, 2007). Enquanto no primeiro caso o processo de análise é mais solitário, no segundo, pesquisador e pesquisado se encontram *a posteriori* para conversar sobre a imagem (fotografia/vídeo) – seu conteúdo, o que ela significa para o pesquisado, o que ela o faz lembrar etc. Incluir os participantes seria interessante na medida em que as

imagens (fotos/vídeos) produzidas por eles poderiam proporcionar múltiplos significados e perspectivas em um projeto de pesquisa (Ray e Smith, 2012; Mol, 2002). Essas imagens poderiam ser consideradas como pontos de vista dos nativos e teriam um potencial para levar o pesquisador a um mundo ao qual não poderia ter acesso de outra forma, ou que poderia considerar pouco importante (Holm, 2008).

Infelizmente, entretanto, minhas pretensões iniciais foram frustradas. Primeiro, não me permitiram (sem qualquer justificativa) filmar, apenas fotografar. E mesmo assim, com a orientação de não fotografar partes internas das locomotivas (cabine de comando, principalmente com a locomotiva funcionando) e da oficina (escritórios e visão geral do leiaute). Pela primeira, e talvez única vez, ao longo da pesquisa em campo, me senti sendo performado como alguém que pudesse representar algum “perigo” para a empresa. Segundo, não permitiram que eu pedisse aos funcionários que fotografassem/filmassem suas atividades. Nesse caso, houve uma justificativa. A preocupação em manusear máquinas fotográfica e/ou filmadora poderia representar um risco à segurança do trabalho (tanto de quem estivesse produzindo as imagens, quanto de quem estivesse sendo filmado). Esse é um aspecto fundamental da prática de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina”, é uma preocupação central deles e a justificativa utilizada para não permitir fotos/filmagens faz algum sentido. Qualquer pessoa, objeto, equipamento, ferramenta estranha à atividade e à sua análise de risco, era considerada uma não conformidade.

Se a gerência impôs restrições às fotografias, o pessoal da execução (mecânicos/eletricistas) também não parecia muito à vontade quando eu pedia licença para fotografar o que eles estavam fazendo. Acho que isso se devia ao fato de eles não estarem acostumados com esse tipo de assédio. Sempre havia comentários ou de que estavam *feios*, *sujos*, *mal arrumados*, ou de que aquilo *poderia e seria usado contra eles* (numa referência clara ao receio de que eu fotografasse algo que eles estivessem fazendo de errado). Para contornar essa limitação procurei evitar ao máximo fazer fotografias em que aparecessem as pessoas. Quando isso acontecia, procurava encontrar ângulos que dificultassem a identificação delas. No início da pesquisa adotei também a prática de mostrar (apesar de nem sempre) aos fotografados as fotos que acabara de fazer. Pedia a opinião deles: *ficou bom? O que acha?* Com isso ganhei a confiança deles. Várias vezes refiz algumas fotos sob sugestão e com a colaboração dos pesquisados. *Vai lá, faz de novo, essa não ficou boa!* Esse procedimento os deixava mais a vontade.

Assim como aconteceu com a agenda, a máquina fotográfica que eu tinha comprado para a pesquisa não funcionou muito bem no campo. Era grande, difícil de ser transportada e destoava do conjunto de objetos normalmente portados pelos pesquisados. A solução, também nesse caso, foi encontrada olhando ao meu redor: usar o celular. Ele cabia no bolso e não chamava a atenção. Praticamente todos com os quais convivi ao longo da pesquisa portavam um celular pessoal – esse, aliás, era o único objeto aparentemente estranho às tarefas de reparo/manutenção que era permitido. Permitido não por acaso e, portanto, não tão estranhos assim. Os mecânicos/eletricistas não guardavam uma posição fixa. A “mesa” de trabalho deles variava de acordo com a locomotiva na qual estava trabalhando. Ao longo de um dia de trabalho – dependendo do serviço a ser realizado - era normal “mexer” em duas, três e até mais delas. Além disso, não raro, havia mudança de posição das locomotivas dentro dos galpões (eram cinco plataformas no galpão velho e duas no novo, cada uma comportava de 4 a 5 locomotivas). Assim, em muitas vezes a única maneira de encontrá-los, de falar com eles à distância, sem perder muito tempo circulando pela “oficina”, era via celular. Todos os supervisores e líderes de turma tinham o número pessoal de todos os mecânicos/eletricistas. Na falta de um ramal fixo, utilizavam o celular como meio de comunicação.

Ao todo, apesar das restrições, eu tirei 293 fotos. Elas foram inicialmente organizadas em ordem cronológica o que me permitiu atrelá-las às notas de campo do meu diário (exemplo: Foto 01 22 jan; Foto 02 22 jan; Foto 01 18 fev; etc). Na nota de campo havia sempre uma referência ao número da foto. Evidentemente nem todas aparecem aqui. Foi utilizada na versão final da tese apenas uma parte delas. Escolhi aquelas mais representativas da realidade que pretendia mostrar, mais diretamente relacionadas aos temas/problemas chave da prática de manutenção/reparo de locomotivas que encontrei no campo. Na fase de análise dos dados quando comecei o processo de codificação, as fotografias foram sendo reordenadas. Ao invés de serem agrupadas segundo uma ordem cronológica, elas passaram a se juntar em função dos temas principais que iam sendo configurados.

De maneira complementar também coletei dados a partir de alguns documentos (manuais, relatórios, tabelas, folhetos, formulários, *check lists*, informações do site da empresa etc) que se mostravam diretamente relacionados aos elementos que ajudavam a compor a “oficina”. Documentos entendidos aqui não como meras representações transparentes de uma realidade “lá fora”, não como um conjunto estático e imutável, mas como *agentes ativos* e dinâmicos do/no mundo (Prior, 2008; Atkinson e Coffey, 2004; Latour, 2001). Como apontam Latour e Woolgar (1997/1979), escrever (um texto, um documento)

não é simplesmente um método de transferência de informações, mas uma *operação material* de criação de uma ordem, de produção de uma realidade. Textos (documentos) são meios pelos quais algumas coisas são feitas presentes (estão ali, escritas) e outras não.

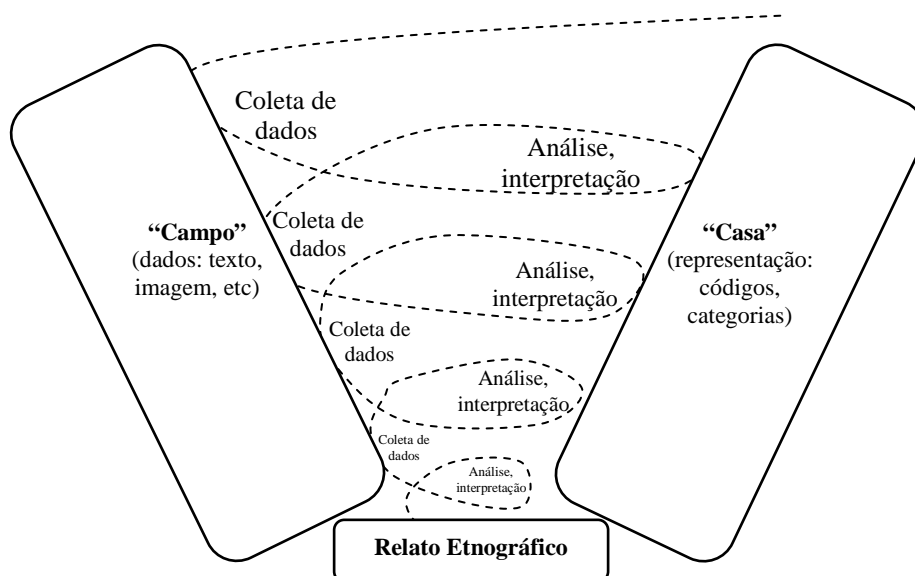
Nesse sentido a ideia não foi buscar por significados *nos* textos, mas sim redirecionar nossa atenção para a realidade que está sendo estabelecida nos documentos - *que tipo de realidade cada documento está criando e como ele faz isso?* (Prior, 2008; Atkinson e Coffey, 2004). Não estava preocupado, portanto, com a veracidade (ou não) das afirmações contidas no texto, mas sim com os processos através dos quais os documentos, na medida em vão sendo produzidos, compartilhados e utilizados pelos atores ajudavam a *performar* uma realidade (Prior, 2008).

3.6 Tratamento e Análise dos Dados

Na minha concepção, a *análise dos dados* e o trabalho de campo são momentos difíceis de se separar (na prática!). É evidente que há o momento de *sair do campo* e *voltar para casa*. Ele faz parte de todo trabalho de caráter etnográfico, mas isso não quer dizer que a análise precise esperar pela despedida para começar. Não pretendo me despedir do campo antes de defender a tese! Ou seja, de terminar o trabalho. Encaro a *saída do campo* não como um evento, com data e hora marcada, mas como um processo que flui deslocando-se desde uma fase onde o *trabalho de campo* (de construção dos dados) é mais intenso/constante do que o *de casa* (análise), até uma fase final em que isso se inverte, ou seja, que o trabalho *de casa* (análise) se torna preponderante e as visitas ao campo (para construção de dados) vão ficando menos frequentes.

Com isso quero ressaltar que a minha análise dos dados caminhou junto com o trabalho de campo (de construção dos dados). Tal como é (ou deveria ser) comum nas pesquisas qualitativas, procurei empreender, na medida do possível, ao longo de todo processo de pesquisa, um movimento constante de *idas e vindas* entre o “campo” (dados) e a “casa” (análise). Na medida em que foram sendo construídos (observação-notas, entrevistas, imagens-fotos, documentos) os dados eram identificados, armazenados, organizados (e reorganizados) e lidos (e relidos) constantemente – *em partes e/ou no todo* (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Locke, 2001; Goulding, 2002; Charmaz, 2000, 2006; Charmaz

e Mitchell, 2007). O Esquema 9, a seguir, ilustra o movimento de construção e análise dos dados.



Esquema 9 – Sistemática de coleta e análise de dados
Fonte: elaborado pelo autor.

O trabalho do pesquisador desde o início consiste em tentar apreender e articular tudo aquilo que está descrito nos dados em termos de suas possibilidades conceituais tendo como pano de fundo o seu problema e sua abordagem de pesquisa (Locke, 2001; Goulding, 2002). Para isso procurava, a todo momento elaborar e responder questões do tipo: o que está acontecendo aqui?, qual é o problema básico enfrentado aqui pelos praticantes?, o que esses acontecimentos sugerem?, o que esses dados sugerem aqui, apontam para algum aspecto conceitual da teoria?, há algum padrão?, quais são as controvérsias?.

Em geral, apesar de ser comum que o pesquisador estabeleça dezenas de códigos diferentes e aparentemente inconciliáveis, na medida em que caminha o processo de construção e de análise dos dados, é possível perceber que alguns deles podem ir sendo agrupados segundo termos mais abrangentes, ou seja, categorias conceituais com maior nível de abstração e com maior capacidade para descrever *o que está acontecendo* (Goulding, 2002; Charmaz, 2006).

Operacionalmente falando, a etapa em que mais claramente me detive apenas na análise dos dados aconteceu entre os meses de julho e dezembro de 2013. Para lidar com a grande quantidade de dados que normalmente se produz em um trabalho de caráter

etnográfico, utilizei como ferramenta de organização, acesso e controle dos dados (e não de análise) o software Atlas/Ti. Inicialmente eu reuni, imprimir e li todo o material escrito que produzi (notas de campo e transcrição das entrevistas). Paralelo a isso fui recuperando e revendo todas as imagens (fotos) que gerei e documentos que consultei. A ideia nesse primeiro momento era ter uma visão geral dos dados antes de começar o processo de codificação e identificação de categorias.

Tendo feito isso, reli tudo novamente uma primeira vez procurando identificar/ressaltar eventos, falas, imagens, espaços, corpos, objetos, ocorrências que se repetiam (ou não), que pudessem ser agrupados entre si e relacionados (ou não) aos meus objetivos de pesquisa. Para isso, fui elaborando, na medida em que lia o material, pequenos comentários (ideias, conceitos-chave, referência a algum texto que havia lido, lembretes sobre possíveis articulações etc) que ajudaram no processo de exploração das informações. Foi assim que, nesse momento, comecei a estabelecer os primeiros códigos e a construir as minhas primeiras categorias.

Fiz então uma segunda releitura de todo o material agora já inicialmente comentado/codificado/categorizado. Procurei, com isso, verificar quais eram as categorias que se mostravam mais consistentes (com mais informação acumulada), mais saturadas, mais diretamente relacionadas aos objetivos da tese, que expressassem as principais práticas de reparo e manutenção de locomotivas performadas na “oficina” e que, portanto, poderiam/deveriam ajudar a compor a minha narrativa. Ao longo do processo de escrita da tese li e reli partes desse material (com meus comentários, códigos e categorias iniciais) inúmeras vezes tendo como referência o arcabouço ontológico-epistemológico-teórico que esbocei nos capítulos anteriores a partir, principalmente, das contribuições de Schatzki.

Tão difícil quanto decidir no início do trabalho de campo sobre *o que e onde observar* (de onde partir) é decidir ao final sobre *quando parar* a pesquisa (até onde ir). Quando é que se pode considerar o trabalho como minimamente completo, o que seria uma descrição suficientemente completa da prática que se investiga? Schatzki (2002, 2005) argumenta que essa é uma construção fundamentalmente empírica que depende do tópico estudado, dos objetivos da pesquisa, dos interesses do pesquisador. Latour (2005) destaca que uma boa tese, é uma tese pronta. Assim as regras da universidade, sobre número de páginas ou prazo para a defesa seriam boas indicações sobre quando parar. Law (1987), falando desde a perspectiva da ANT, sugere que a extensão de uma rede depende da capacidade dos diferentes atores de se mostrarem. Assim, para esta tese, a descrição das práticas envolvidas no reparo e

manutenção de locomotivas foi (de)limitada pelos objetivos do trabalho, pelos atores que se fizeram perceber ao longo da pesquisa de campo e pelo tempo disponível para a coleta de dados. Se, por um lado, concordo que é impossível seguir todos os atores (Latour, 2005), por outro, procurei incluir na minha narrativa os atores principais que se mostraram para mim no campo.

4 PERFORMANDO A “oficina”: O TREM NÃO PODE PARAR



Fotografia 7 – Vista da mesa falsa no galpão 1 a partir da área de manobra.

Fonte: Feita pelo autor

Nesse capítulo, o objetivo fundamental é apresentar a “oficina”. É aqui que apresento o meu relato etnográfico sobre como a “oficina” foi *performada*, isto é, aconteceu, constituiu-se como tal, em tempo real, no seu dia-a-dia ao longo dos 6 meses em que estive lá.

Depois de algum tempo no campo comecei a identificar o movimento daquilo que poderia ser considerado um dia típico na “oficina”. Obviamente, esse dia típico de que falo é fictício, em certo sentido, já que nem todos os dias aconteciam exatamente tal como descrito aqui. Ele é uma montagem, uma construção, uma ficção composta por mim a partir do conjunto de observações que fiz ao longo dos diferentes dias que permaneci em campo. Cada dia lá era único, mas havia um certo ritmo, um certo padrão. Esse dia típico acabou sendo um artifício ao qual recorri para tenta reduzir toda a complexidade da “oficina” a uma narrativa (mais ou menos) linear (no tempo) que pudesse ser colocada no papel de forma o mais didática possível – assim procurei descrever a trajetória no tempo e no espaço que marcava o trabalho cotidiano principalmente de mecânicos e eletricitas.

É a partir do desenrolar das atividades de um dia construído desse jeito que vou tecendo a malha *práticas#arranjos materiais* que constitui a “oficina” que pesquisei. A opção de estruturar a minha narrativa em torno da variável tempo também se fez em função da percepção de que as organizações acontecem na medida em que as sua malha *práticas#arranjos materiais* são continuamente performadas (Latour, 2005; Schatzki, 2006, 2010). Nas organizações em geral, e na “oficina” em particular, a *performance* das práticas e

arranjos tem características temporais: têm um ritmo, um padrão. Experimentar uma organização em tempo real é experimentar o movimento – ao longo do tempo e do espaço - de suas práticas e arranjos materiais, compreender uma organização em tempo real é compreender esse movimento (Schatzki, 2002; 2006; 2010).

A fim de fazer isso, o capítulo foi dividido em três partes principais. Primeiro apresento a “oficina” a partir da sua estrutura organizacional (organograma) e física (leiaute) procurando discutir como ambos estão imbricados, como um ajuda a conformar o outro. Para tanto lanço mão – e tento me engajar – em um debate a respeito dos espaços como elemento ativo nas/das atividades humanas, que não é necessariamente novo, mas que vem ganhando notoriedade e sendo recuperado nos estudos organizacionais a partir da inclusão de perspectivas baseadas na prática (Lefebvre, 1991; Alcadipani e Almeida, 2000; Hernes, 2004; Kornberger e Clegg, 2004; Dale, 2005; Halford e Leonard, 2005; Clegg e Kornberger, 2006; Thrift, 2006; Taylor e Spice, 2007; Gomes-da-Silva e Wetzell, 2007; Dale e Burrell, 2008; Tyler e Cohen, 2010; Van Marrewijk e Yanow, 2011; Pimentel e Carrieri, 2011; Beyes e Steyaert, 2011). Na perspectiva de Schatzki (2002, 2005, 2006) os espaços físicos são tratados como arranjos materiais e, portanto, inseparáveis dos fazeres e dizeres que acontecem ali. Mais do que conter as práticas, eles são parte inerente de tudo aquilo que é realizado ali: assim como os fazeres e dizeres, eles também ajudam a conformar identidades e significados, entendimentos, regras, trajetórias de percepção-ação mais ou menos aceitáveis, legítimas, etc. Sendo assim, identificar e descrever os locais onde e por onde a prática de reparo e manutenção são performadas faz-se relevante.

Segundo, apresento a DSS como um episódio (espaço-tempo-ações) para o qual convergem, e do qual partem, boa parte dos elementos (humanos e não humanos) que conformam o dia-a-dia da “oficina”. Ao descrever esse evento – que se mostrou central para a prática de reparo e manutenção - continuo o trabalho de apresentar os personagens (humanos e não humanos) principais envolvidos na performance “oficina” e de aprofundar as relações entre eles. É a partir da DSS que mostro como a *confiabilidade*, a *disponibilidade* e a *segurança* emergiram como ingredientes fundamentais da inteligibilidade prática que nos ajuda a compreender o desenrolar das práticas no cotidiano da “oficina” (Schatzki, 2002, 2005, 2006, 2010).

Na terceira parte saio da DSS e chego até os galpões e valas onde os mecânicos/eletricistas põem a “mão na máquina” e se encontram diretamente com os objetos nos quais trabalham: *as locomotivas*. Era com as locomotivas, lá nas valas que eles passavam

a maior parte do tempo. Nesse momento procuro descrever mais detalhadamente como os *fazeres e dizeres corporais* de mecânicos e eletricitas se entrelaçam com suas ferramentas, outros corpos, peças e componentes, locomotivas, enfim, aos arranjos materiais da “oficina”. A partir disso é que procuro contribuir para o debate sobre a sociomaterialidade (e.g. Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008; Leonardi e Barley, 2008; Tureta e Alcadipani, 2009; Leonardi, 2013) e o *embodiment* (a corporeidade) nos estudos organizacionais. (e.g. Burkitt, 1999; Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001, 2005; Styhre, 2004; Küpers, 2005; Flores-Pereira, 2010, 2007; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Edenius e Yakhlef, 2007; Flores-Pereira, Davel e Cavedon, 2008; Yakhlef, 2010; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013).

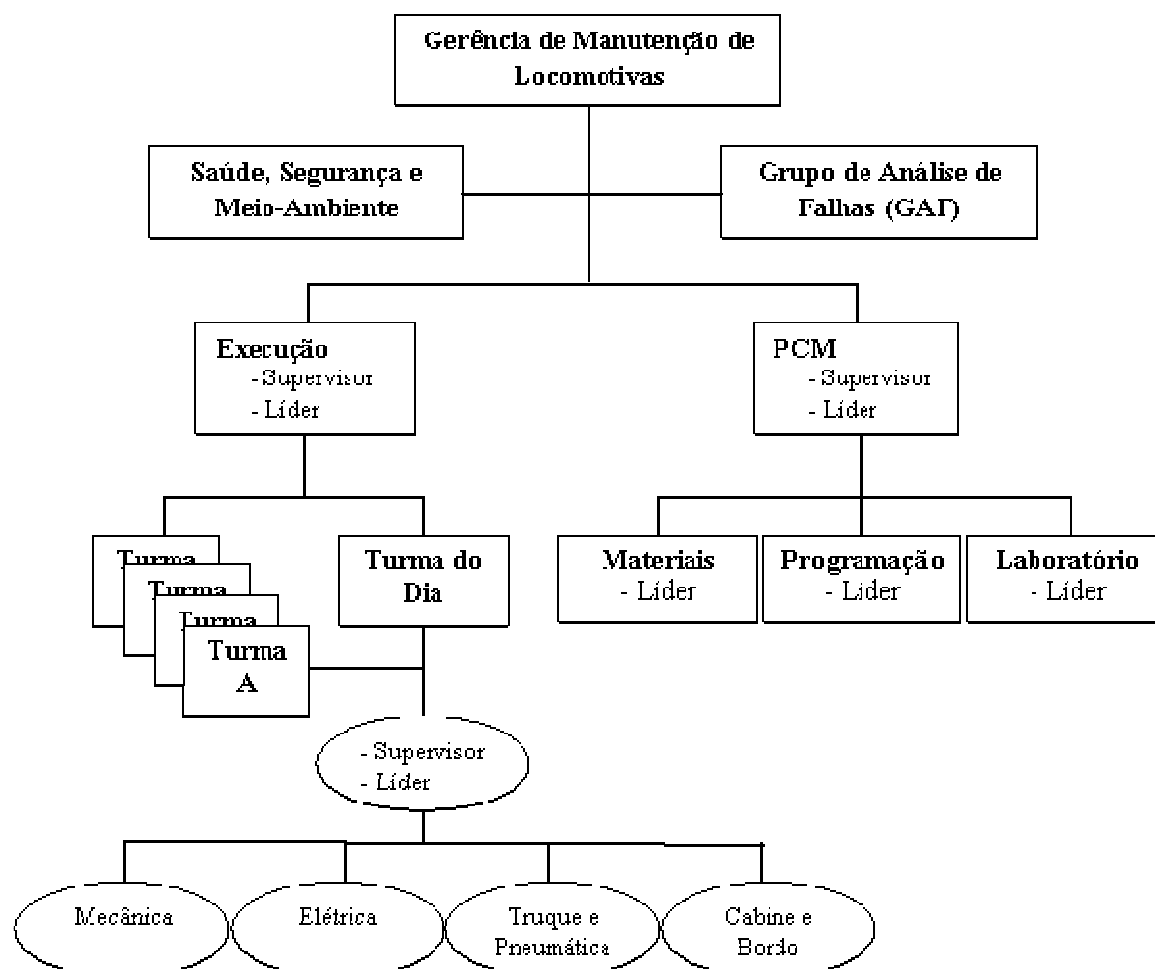
4.1 Benvindo a “oficina”

Delimitar a *oficina de reparo leve de locomotivas* (a partir da “Oficina”, com O maiúsculo) como objeto empírico contribuiu para reduzir, mas não resolveu o problema de definir *o quê e onde observar*. A “oficina” (com o minúsculo), por si só não é algo simples. É, ao contrário, uma organização complexa, repleta em si de múltiplos atores e práticas heterogêneas (Mol, 2002; Bruni, 2005; Alcadipani, 2008), envolvidos em malhas de práticas#arranjos materiais (Schatzki, 2002, 2006). Foi sob essa complexidade que me debrucei ao longo da pesquisa.

4.1.1 A estrutura organizacional

No que diz respeito à estrutura organizacional, a “oficina” manteve-se constante ao longo do período da pesquisa. O Esquema 10, a seguir, mostra o organograma dela. A “oficina” contava com aproximadamente 120 pessoas e estava estruturada em duas grandes áreas sob a responsabilidade de um gerente geral. Essas áreas se ocupavam da realização de dois grandes conjuntos de atividades que tornava possível a manutenção de locomotivas. De um lado está o **PCM** responsável pelas atividades de **P**rogramação e **C**ontrol

Manutenção. De outro a **Execução**, onde estavam aqueles que diretamente “colocavam a mão nas máquinas”. Cada uma dessas áreas era comandada por um supervisor e um líder.



Esquema 10 – Uma estrutura organizacional simplificada da “oficina”

Fonte: elaborado pelo autor.

No caso da **Execução**, o supervisor e o líder da turma do dia, exerciam também a função de supervisão e liderança geral da oficina. Eles, respectivamente, supervisionavam os supervisores e lideravam os líderes das demais turmas de serviço. Os supervisores da Execução eram profissionais com curso superior: um engenheiro mecânico e quatro administradores. À exceção do engenheiro, que era o supervisor da turma do dia, os demais são funcionários de carreira da “Oficina” e tinham pelo menos 10 anos de experiência direta com a manutenção de locomotivas (havia 2 muito experientes, com quase 25 anos de ferrovia). Já os líderes de turma tinham formação de nível técnico em mecânica diesel ou elétrica industrial, embora alguns já estivessem fazendo curso superior: dois cursavam

administração e outro, engenharia de produção. Tinham um perfil mais de execução, com experiência anterior como mecânico ou eletricitista trabalhando diretamente nas locomotivas. Isso dava a eles uma proximidade maior com a “turma”. Eles faziam o “meio de campo entre a programação e o trabalho nas locomotivas [...] eles vêm e vão o tempo todo entre as valas e o escritório fazendo eles conversarem” (notas de campo).

Enquanto os supervisores tinham uma função mais administrativa, de gestão da equipe (alocação de mão-de-obra, controle do banco de horas, requisição de peças, de componentes e de material, checagem dos planos de manutenção, liberação das locomotivas, garantia da saúde e segurança do trabalho) os líderes se ocupavam de questões mais técnicas (identificação de defeitos, proposição de soluções, cumprimento dos prazos, execução correta do serviço). Enquanto os supervisores raramente saíam do escritório, onde estavam os computadores com o “sistema” dos quais dependiam para executar suas tarefas, os líderes “rodavam” a oficina onde estavam as locomotivas para acompanhar mais de perto, nas valas, o andamento do serviço.

Cada uma das 5 turmas⁷⁸ da execução era composta por aproximadamente⁷⁹ 20 pessoas divididas em 4 grandes especialidades: mecânica (4 mecânicos e 2 jovens aprendizes⁸⁰), elétrica (4 eletricitistas e 2 jovens aprendizes), truques e pneumática (2 mecânicos e 1 jovem aprendiz), cabine e bordo (3 eletricitistas e 2 jovens aprendizes). Aqui é que estavam as pessoas com as quais passei a maior parte do meu tempo ao longo da pesquisa e aos quais me refiro como “pessoal da execução” ou “mecânicos/eletricitistas (já que todos tinham – ou estavam se formando – numa dessas duas grandes áreas). Assim como apontam a imagem 3, essa divisão era feita em função dos principais sistemas que compõem uma locomotiva diesel-elétrica⁸¹ (típicas da frota da *FerroviasCom*).

⁷⁸ Havia ainda uma turma menor que se ocupava do atendimento (de “socorro”) no “trecho” de locomotivas com problema.

⁷⁹ O número não é fixo e havia turmas maiores do que outras. A configuração que apresento aqui se refere à turma do dia.

⁸⁰ O programa tem duração de um ano e é dividido em dois períodos: seis meses de formação teórica fornecida pelo Senai e seis meses de treinamento prático na área. O objetivo é formar jovens (entre 18 e 22 anos com ensino médio concluído) para o primeiro emprego na área de manutenção ferroviária. Ao longo do período de treinamento prático eles seguiam uma jornada de 6 horas diárias (das 07:00 às 13:00hs). Cada um tinha, na “oficina”, um padrinho que era responsável por sua formação.

⁸¹ Em uma locomotiva diesel-elétrica o motor primário a diesel, aciona um gerador elétrico que é quem transmite a potência para os motores de tração. Esses, por sua vez, é que movimentam as rodas. Conceitualmente, este tipo de locomotiva é um veículo híbrido. No Brasil, essa é atualmente a forma de tração mais comum em trens de carga. As diesel-elétricas são uma invenção americana, que acabou “pegando” no Brasil. Se isso foi bom para o Brasil, é motivo de discussão até hoje. Em geral, admite-se que nos EUA as diesel-elétricas são a solução ideal, pois boa parte da energia elétrica é gerada lá por termelétricas, então não faz diferença queimar o óleo numa usina ou numa locomotiva. Já no Brasil, a energia hidrelétrica é mais comum, e aí as locomotivas puramente elétricas talvez fossem mais adequadas. Talvez, porque seria preciso considerar, nesse caso, a necessidade de investimento na construção e manutenção de infra-estrutura: catenárias (sistema

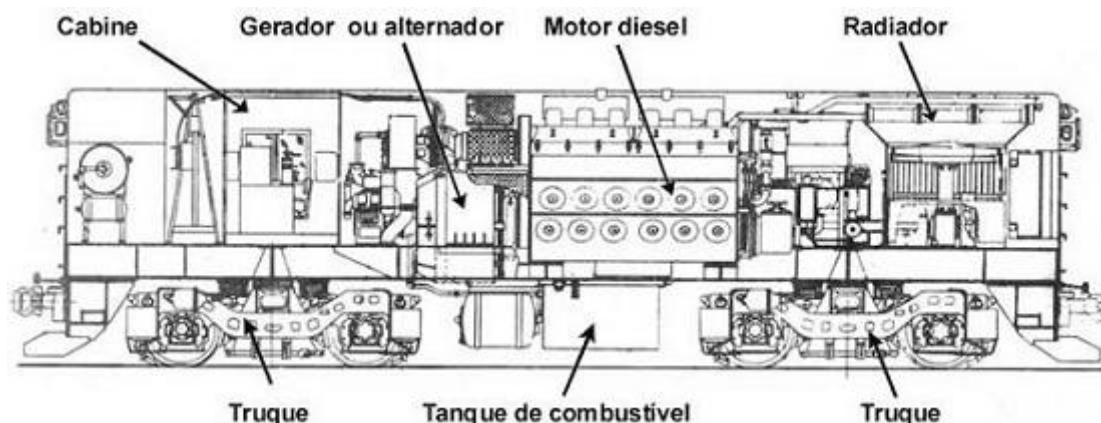


Imagem 3 – Esquema de uma locomotiva diesel-elétrica

Fonte: <<http://modelosdelocomotivas.blogspot.com.br/p/desenhos-de-locomotivas.html>>

As atividades principais desenvolvidas no/pelo **PCM** (Programação e Controle da Manutenção) eram realizadas em três sub-areas: materiais, programação e laboratório. O pessoal da *programação* se ocupa de definir quais locomotivas - e quando - elas deverão “entrar” na “oficina” para reparo e manutenção e quais - e quando - deverão sair para ficar disponíveis para a *Operação*⁸². A equipe típica de programação era formada por 4 pessoas: supervisor, dois programadores e um *helpdesk*. Supervisor e programadores trabalham para realizar o plano anual de manutenção de locomotivas. Nesse documento, defini-se quando cada uma das máquinas precisaria parar (as chamadas *paradas programadas*) e que tipo de inspeção/revisão deveria ser realizada em cada parada (IP ou Rev. A).

O *helpdesk* ficava em contato direto via rádio com o maquinista (no trecho) e sistema de monitoramento com a locomotiva e o centro de operações da *FerroviasCom* na capital do Estado. Sua função era auxiliar os maquinistas na solução de problemas que porventura aparecessem, com a máquina em operação, a fim de evitar a parada (com a consequente interdição da via) ou danos maiores no equipamento. O objetivo dele é, portanto, contornar o problema em tempo real: às vezes com medidas que resolviam o problema (reiniciar um sistema, parar, desligar a máquina e ligar de novo, desentupir um duto etc) e permitiam à locomotiva seguir viagem normalmente, às vezes com medidas paliativas que, pelo menos,

de distribuição e alimentação elétrica aérea) e subestações, fundamentalmente. Uma locomotiva diesel-elétrica, por sua vez, é auto-suficiente, basta abastecer e rodar.

⁸² Uso o termo *Operação*, com *O* maiúsculo, para me referir à área da *FerroviasCom* reponsável pela operação dos trens. Ela é o cliente da “oficina” – um cliente interno. É ela que demanda as locomotivas para “puxar” os vagões com a carga dos clientes externos que contratam a *FerroviasCom*.

davam condições ao maquinista para levar a máquina até a “oficina” (ou uma das estações da ferrovia) sem a necessidade de reboque.

Esses casos, de paradas não programadas, aumentam o grau de dificuldade e a complexidade do trabalho dos programadores. Sempre que alguma avaria/defeito exigia o “resgate” de uma máquina não programada, dado o número limitado de locomotivas disponíveis para rodar, o pessoal da programação precisava rever o plano: locomotivas programadas para parar, não paravam, ao invés disso, passavam direto pela “oficina” e assumiam o lugar daquelas avariadas. Com isso, alterava-se não só o plano de manutenção da locomotiva avariada, mas também o plano de manutenção da locomotiva que a substituiu. O fato de *passar direto*, além de retardar a sua manutenção e a deixar mais exposta ao risco de quebra, também demanda a busca por uma nova “janela de oportunidade”, exige “abrir” um espaço na “oficina” em um período futuro para encaixar uma máquina que deveria ter parado “hoje” (presente) mas que só vai parar “amanhã” (no futuro – quando já há outras máquinas programadas para parar). Assim, de maneira geral, a área de *programação* é que planeja e controla a entrada (programada ou não) e saída de locomotivas de forma a atender a *Operação*.

A área de *materiais* é responsável por gerenciar o estoque de peças, componentes e materiais (óleo, filtros, parafusos, conectores etc) da “oficina”. Gerenciar o estoque, nesse caso, envolve programar a compra de fornecedores externos (materiais, peças e componentes) e/ou a requisição de fornecedores internos (a área de componentes, o armazém, a loja)⁸³ de forma que, de acordo com a programação de locomotivas e com as notas de serviço abertas para cada uma delas, todos os itens necessários para o reparo/manutenção estivessem disponíveis. Eram três funcionários trabalhando lá, cada um cuidando mais de perto de um tipo de insumo: peças e componentes mecânicos, peças e componentes elétricos, materiais. O dia-a-dia normalmente se desenrolava assim: (a) checar as locomotivas que iriam entrar na “oficina” e o tipo de revisão/inspeção a ser feita (tal como definido previamente pelo pessoal da programação), (b) levantar com base nas notas de serviço que foram abertas para cada máquina, que itens (peças, componentes, materiais) seriam necessários para o seu reparo e

⁸³ Na “oficina”, compras se referiam às peças, componentes, materiais, ferramentas etc adquiridos de terceiros. Na maioria dos casos, principalmente para itens mais específicos e de maior importância (peças e componentes), havia fornecedores externos pré-selecionados que conseguiam responder rapidamente às solicitações. Especificamente para material elétrico e eletrônico, foi erguida uma “loja” de um fornecedor dentro das instalações da “Oficina”. Havia, ainda, o armazém. Lá eram estocados itens comprados (de forma centralizada em uma seção de compras corporativas) em maior quantidade, de uso mais geral e corrente, para atender não só as necessidades da “oficina” (de reparo leve), mas de toda a “Oficina” (reparo pesado, vagões, componentes etc): óleo lubrificante, filtros de ar e de óleo, EPI’s, graxa, parafusos, porcas etc ...

manutenção (os serviços a serem realizados eram definidos na reunião D+1, sobre a qual falarei mais adiante), (c) verificar a disponibilidade desses itens no estoque da “oficina”, (d) e fazer quando necessário, via sistema de informação, a solicitação de compra e/ou a requisição deles.

O *laboratório*, por sua vez, conta com três funcionários que são responsáveis, fundamentalmente, por analisar o óleo lubrificante utilizado pelas locomotivas. Todas as máquinas que entram na “oficina” para fazer uma IP têm uma amostra de óleo lubrificante retirada para análise. Quando o motor diesel entra em operação, centenas de componentes passam a exercer um movimento relativo entre eles. Esse movimento deve ocorrer com a mínima remoção de material (desgaste metálico) e atrito entre as partes (o que provocaria superaquecimento e perda de potência). Essa condição é garantida pelo óleo lubrificante. O óleo lubrificante é o “sangue” do motor. Através de sua circulação pelos componentes, ele carrega informações importantes sobre a situação atual e ainda permite fazer previsões sobre o que está por vir a acontecer.

“Semelhante ao que acontece com um exame de sangue, a análise do óleo nos dá pistas sobre problemas que não podem ser vistos a olho nu [...] nos dá informação sobre o desgaste de partes internas no motor [...] nos permite antecipar problemas que poderiam provocar no futuro a quebra de componentes importantes” (notas de campo).

Os ensaios (principalmente de viscosidade, de teor de água, de presença de partículas), portanto, não só ajudam a definir o momento da troca do óleo (quando suas características se alteram de modo a colocar a locomotiva em risco) aumentando a sua vida útil, como também recomendam a inspeção mais cuidadosa e até a troca de peças e componentes (quando é detectada, por exemplo, a presença de metais no óleo lubrificante) antecipando uma quebra ou uma falha mecânica (evitando perdas por parada imprevista de máquina).

A viscosidade é a principal propriedade físico-química de um óleo lubrificante. Ela é fundamental para proporcionar uma melhor resistência de filme, com o mínimo de perdas por atrito, evitando o contato metal-metal, arraste e consequente desgaste prematuro de superfícies deslizantes. Ela não pode ser alta demais, porque provocaria aquecimento e perda de potência por atrito interno no próprio óleo, mas também não pode ser baixa demais porque poderá ser insuficiente para manter o filme lubrificante e o afastamento das superfícies. Viscosidade alta pode estar relacionada não só à degradação normal (esperada com o uso) do óleo por oxidação (devido à sua exposição a altas temperaturas), mas também à excessiva

carga de fuligem (normalmente associada a problemas no sistema de filtros). A água, por sua vez, é um contaminante importante que pode causar diversos problemas como a degradação do óleo lubrificante (com perda de viscosidade e redução da vida útil) e, principalmente, a corrosão/ferrugem de peças e componentes. Sua presença na amostra de óleo indica que houve algum vazamento no sistema de arrefecimento do motor.

Nos componentes de um motor, dependendo de seu fabricante, modelo e aplicação são utilizados vários metais, como ferro, cobre, alumínio, chumbo que têm uma taxa de desgaste normal, prevista pelo fabricante, e que deve ser monitorada através de análises. Quando o valor de teor desses metais é ultrapassado, o óleo lubrificante deve ser substituído e, dependendo da velocidade com que esse valor é atingido, pode ser recomendada uma parada da locomotiva, para identificação e eliminação do problema. De acordo com o tipo de metal detectado é possível ter uma indicação de onde está a falha: nos pistões, nas camisas do cilindro, no eixo etc.

Também se podem observar no organograma, duas áreas que, apesar de fazerem parte do dia-a-dia da “oficina”, não estavam sob a responsabilidade direta da sua gerência: o GAF e o SESMT. O GAF, cujo escritório fica ao lado do PCM (ver Esquema 9), é reponsável, como o próprio nome diz pela análise de falhas. Composto fundamentalmente por engenheiros e alguns técnicos com grande experiência em manutenção de locomotivas (chamados *especialistas*), o GAF se ocupa, em termos gerais, de gerenciar a confiabilidade das locomotivas⁸⁴. No GAF havia ainda os analistas de confiabilidade. Eram eles que reuniam as informações necessárias, calculavam, divulgavam e acompanhavam os indicadores de desempenho da “oficina” (ajudando a performá-la) e que faziam os *downloads* do sistema informatizado de monitoramento embarcado nas locomotivas que apontava as falhas e ajudava a tornar os defeitos reais (sobre isso, falarei mais adiante).

De modo específico, cabe ao GAF investigar detalhadamente as características de um sistema, componente ou peça das locomotivas que apresente falhas repetitivas e que consequentemente incorram em perdas de produção, risco de acidentes ou agressão ambiental, a fim de identificar as possíveis causas do problema (erro de projeto, falha do material, problemas na instalação e/ou na manutenção, defeitos de fabricação, operação inadequada, idade/desgaste natural etc) e propor soluções (troca de fabricante, substituição do material,

⁸⁴ A confiabilidade diz respeito à capacidade de uma locomotiva funcionar como esperado, sem falhar, ao longo de um determinado intervalo de tempo.

revisão da estratégia de manutenção, elaboração de manual de uso, definição de parâmetros para inspeção, elaboração de um novo projeto).

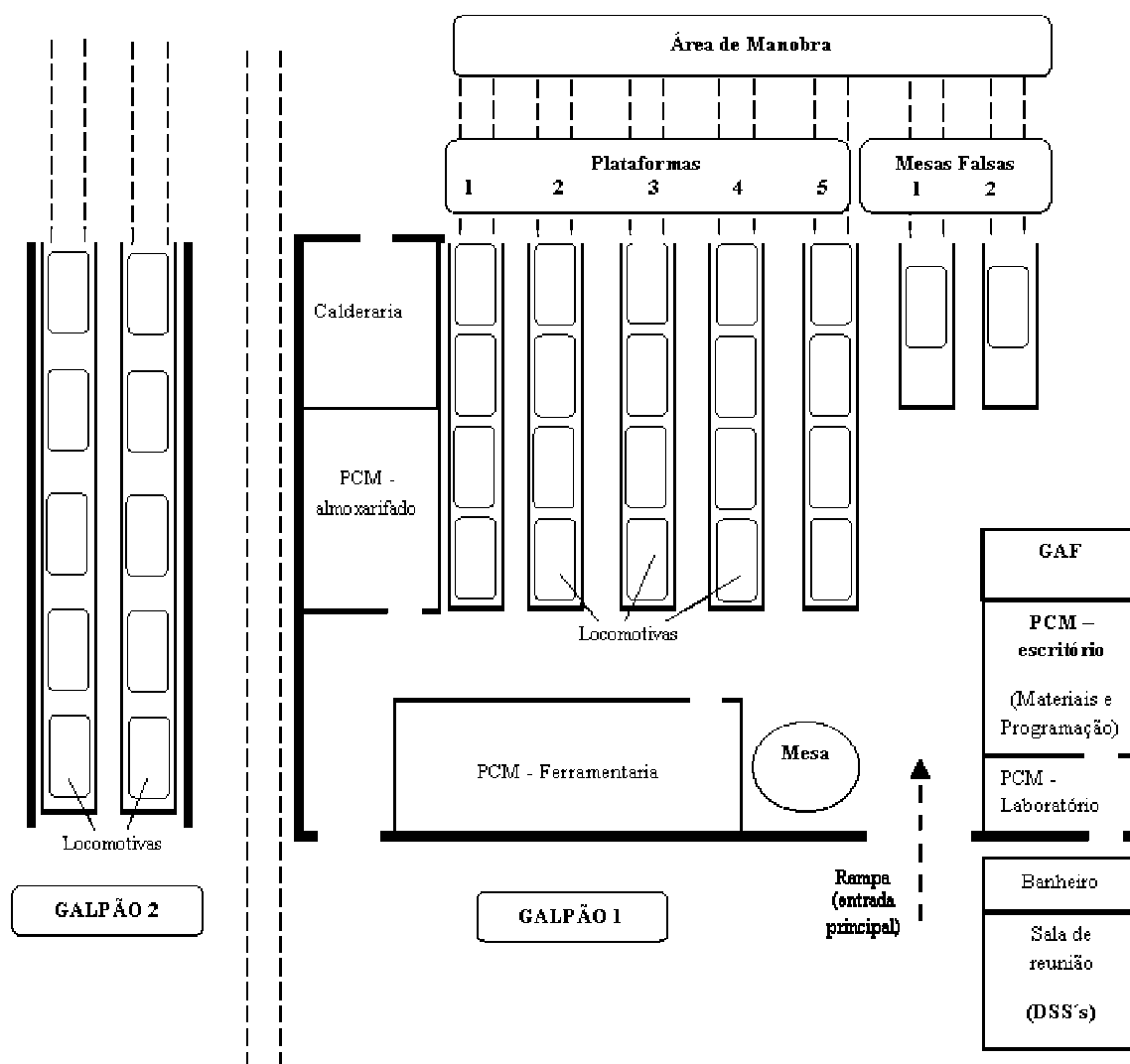
Além do GAF, há também o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho), área que tradicionalmente se ocupava apenas das questões relativas à saúde e segurança do trabalho, mas que vem incorporando a responsabilidade sob os assuntos relacionados aos impactos das atividades da “Oficina” no meio-ambiente. Do ponto de vista ambiental, a principal preocupação na “oficina” era com a drenagem de óleo/graxa/fluidos que precisavam ser esgotados das locomotivas e que “escorriam” nas valas e o descarte do lixo gerado: embalagens de papelão e de plástico, filtros de ar e de óleo, sucata, panos sujos de óleo/graxa/fluidos.

No que se refere à saúde e segurança do trabalho, havia uma preocupação muito grande com a integridade dos trabalhadores em função dos riscos de acidentes: “aqui o trabalho é perigoso, é tudo muito grande, muito pesado, quando tem acidente é acidente sério, tanto na parte mecânica quanto na parte elétrica” (notas de campo). Além disso, pesava também o fato de que “nossa participação nos resultados depende disso também, se tiver acidente a gente perde dinheiro, nosso e da equipe toda” (notas de campo). Na “oficina” haviam duas engenheiras de segurança do trabalho que ajudavam a marcar a presença física do SESMT.

4.1.2 A estrutura física

O Esquema 11, a seguir, dá uma ideia geral do arranjo físico (ou material) dos principais espaços onde se realizavam as principais atividades relacionadas ao *reparo e manutenção de locomotivas*. Nele procurei identificar os espaços aos quais me refiro ao longo do texto – espaços onde e por onde acompanhei o dia-a-dia principalmente dos mecânicos e eletricitistas. Minha tentativa aqui foi de apresentar a “oficina” a partir de seus arranjos materiais (Schatzki, 2002, 2006) tomando-os não como *matters of fact*, mas como *matters of concern* (Latour, 2005, Law e Singleton, 2005). Ou seja, não como um simples cenário (o pano de fundo: neutro, objetivo, natural, pronto e acabado) onde as práticas acontecem, mas sim como mais um ingrediente ativo (dinâmico, complexo) no desenrolar das práticas de reparo e manutenção de locomotivas (Kornberger e Clegg, 2004). Nesse sentido, inclusive,

talvez fosse mais adequado falar não de espaço, mas de espacialidade, ou de *spacing* (Beyes e Steyaert, 2011) para destacar não sua estabilidade, mas a sua característica também “processual e performativa, inacabada, múltipla, heterogênea (objetos, artefatos, sistemas de ação), praticada” (p.47).



Esquema 11 – Arranjo físico simplificado da “oficina”
Fonte: elaborado pelo autor.

Do ponto de vista da prática de pesquisa, por exemplo, essa configuração do espaço físico fez com que eu precisasse me movimentar bastante em campo para conseguir acompanhar os acontecimentos. Passei a maior parte do tempo de trabalho de campo circulando nesses e entre esses arranjos, procurando me fazer presente no máximo possível de situações cotidianas, para observar, perguntar, fotografar, me familiarizar com as diversas

atividades (eventos, episódios, interações etc) e atores (fossem eles humanos ou não humanos) envolvidos nas atividades da “oficina” e permitir que eles se mostrassem.

Para lidar com essa complexidade espacial, durante o primeiro mês, quando ainda não sabia muito bem *o que observar, onde estar, com quem falar*, fiz a opção (em conjunto com, e seguindo a sugestão do gerente da “oficina”) de acompanhar o dia-a-dia do *João*⁸⁵. A idéia, nesse primeiro momento, foi acompanhar alguém que se movimentasse pela “oficina” (Czarniawska, 2004, 2007), que pudesse me apresentar às pessoas e aos espaços. Sujeito muito simpático, brincalhão, boa gente, que conhecia todo mundo pelo nome (ou melhor, pelo apelido), o *João* era o responsável pelo *PCM*. Ainda que *PCM* se refira formalmente a Programação e Controle da Manutenção, *almoxarifado* talvez seja um termo mais próximo daquilo que as pessoas – de fora da “oficina” - normalmente associariam ao *PCM do João* (ninguém nunca dizia que estava indo ao *almoxarifado*, diziam, isso sim, que estavam indo ao *PCM*). O que havia lá era um espaço onde, de maneira geral, se armazenavam peças e componentes à espera de serem usados pelo pessoal da execução no processo de reparo e manutenção das locomotivas (Fotografia 8).



Fotografia 8 – O *João* no *PCM* (almoxarifado) e a empilhadeira.
Fonte: Feita pelo autor

⁸⁵ Esse é um nome fictício que utilizei para proteger o anonimato do meu informante.

O *João do PCM*, apesar de ter a sua base de trabalho fixa, circulava muito pela oficina de reparo leve e de lá para outros espaços (reparo pesado, componentes e vagões). Era uma das funções dele, como responsável pelo *PCM*, “rodar” todas as valas para levantar e atender às necessidades imediatas de peças e componentes do pessoal da execução. Ele percorria, pela manhã e início da tarde, locomotiva por locomotiva perguntando aos mecânicos/eletricistas se estavam precisando de algo. Com as solicitações anotadas a caneta em um papel de rascunho, ele retornava ao *PCM* e verificava a disponibilidade. Quando não havia, fazia a solicitação (em um formulário de papel que ele levava ao escritório e repassava ao responsável pela programação para que ele desse a entrada no sistema), quando havia separava o material disponível e retornava distribuindo locomotiva por locomotiva, mecânico/eletricista por mecânico/eletricista, o que havia separado⁸⁶.

Esse meu “estágio” com o *João* acabou sendo muito interessante. Primeiro porque ele me ajudou no processo de integração com o grupo: seja caminhando pela “oficina”, indo até os mecânicos/eletricistas, seja “parado” no “PCM-almoxarifado”, recebendo esse pessoal, que passava sempre por lá em busca das peças/componentes/materiais. Segundo porque lá no “PCM-almoxarifado” eu pude ir, aos poucos, das partes para o todo, conhecendo os detalhes de uma locomotiva. Eu me encontrei com centenas de peças e componentes da locomotiva, antes de me encontrar com uma delas inteira, completa – de lá, eu as conheci como objetos frágeis, heterogêneos, instáveis (Denis e Pontille, 2010). Com isso, quando comecei a passar mais tempo nas valas com os mecânicos/eletricistas, eu já reconhecia as peças e componentes, já sabia dizer se havia deles disponível no *PCM* e, em alguns casos, onde estava. De alguma maneira, o *PCM* era já, para o João, e foi para mim, a “primeira casa da locomotiva [...] aqui é que estão as coisas que elas precisam para continuar rodando [...] mais cedo ou mais tarde tudo o que está aqui vai estar rodando por aí [...] a minha vala é aqui [...] é daqui que ponho a mão nas máquinas” (notas de campo)

A área de manobra (Fotografia 9) é utilizada, como o próprio nome diz, para *manobrar as locomotivas*. Como a movimentação das locomotivas é limitada pela disponibilidade e pelo traçado da linha, a tarefa de posicioná-las nas valas para manutenção não é simples e aquele espaço se tornava fundamental para a consecução de um dos “grandes”

⁸⁶ Para mim, acompanhar o *João* foi um presente. Acabamos ficando bastante próximos e, ao longo da pesquisa eu conversei com ele todos os dias. Eu fazia questão de ir até o “*PCM*”, mesmo depois desse primeiro mês em que, inclusive alguns me chamavam de “sombra” por estar sempre o seguindo, para dar pelo menos um alô. Quando eu não aparecia na “oficina” ele me ligava, perguntando se havia acontecido algo.

objetivos da “oficina”: disponibilizar as máquinas o mais rápido possível para a operação. Ali, a programação do PCM e dos supervisores/líderes de turma se encontrava com o pessoal da Operação⁸⁷ e muitas vezes precisava (re)negociar os seus interesses – “nem sempre a operação está comprometida com a rapidez que a gente precisa” (notas de campo). Às vezes demorava-se um bom tempo até que se conseguisse posicionar cada máquina, em cada uma das valas, tal como havia sido programado.

Para os líderes e de turma (e algumas vezes os supervisores), aquele era também um espaço de negociação de interesses por vezes contraditórios com a Operação (os maquinistas). Ali era o lugar onde eu os via mais irritados, pela resistência que encontravam. A posição hierárquica e o poder formal que praticavam em relação aos mecânicos e eletricitistas não fazia sentido na interação com os maquinistas. A necessidade de agilizar a manobra para garantir a disponibilidade de máquinas, um indicador importante para a “oficina” (um fim fundamental na estrutura teleoafetiva que orientava as práticas dela), não representava o mesmo para a “Operação” (não era um fim fundamental na sua estrutura teleoafetiva).

Normalmente, a escolha da vala se faz em função do serviço que precisa ser feito na locomotiva, da necessidade de equipamentos e de espaço livre entre valas. Quando havia a necessidade, por exemplo, de se utilizar a ponte rolante⁸⁸ e/ou de mais espaço livre entre uma vala e outra, para realizar a retirada e substituição de peças e componentes muito grandes, a escolha da vala recaía sob o Galpão 2. Ele estava arranjado para isso.

⁸⁷ Havia uma turma de maquinistas, sob a responsabilidade da gerência de operações, que executava as manobras

⁸⁸ Equipamento para elevação (movimento vertical) e transporte (movimento longitudinal e transversal) de cargas pesadas. É muito utilizada na oficina em função do peso elevado e das grandes dimensões de várias peças e componentes das locomotivas.



Fotografia 9 – Área de manobra de locomotivas da “oficina”
 Fonte: Feita pelo autor

No que diz respeito à posição em cada vala, era preciso ter em mente a ordem de liberação das locomotivas. Em gestão de estoques, seria algo como a metodologia UEPS: último a entrar, primeiro a sair. Aquelas locomotivas programadas para ser liberadas primeiro (mais rápido) deveriam ser as últimas a ser estacionadas, as últimas da fila, perto da saída dos Galpões (1 e 2) que ficava na parte de trás da “oficina”.

“Parece um jogo de xadrez onde a gente precisa mover as peças com cuidado [...] às vezes a gente perde uma manhã inteira manobrando as máquinas [...] principalmente quando as coisas mudam [...] mudam as prioridades [...] aparece serviço para fazer, peça para trocar que não estava nos planos” (notas de campo).

A área de manobra era, ainda, um espaço – um arranjo - que funcionava como uma espécie de termômetro [um indicador] da produtividade e da qualidade da “oficina” – do trabalho dos mecânicos/eletricistas. Quando estava cheia de locomotivas a serem revisadas, sinalizava para as pessoas na “oficina” que as coisas não iam bem: ou as máquinas estavam quebrando mais do que deveriam, e aí o problema era de confiabilidade (qualidade baixa do serviço executado), ou a “oficina” não estava dando conta de cumprir a programação, e aí o problema era de produtividade. Nesse caso, o moral da turma ficava abalado e os gerente/supervisores/líderes já começavam a pressionar o pessoal e a correria aumentava:

“manobra cheia de locomotiva que não pode rodar é sinal de hora extra, de pressão extra, de mais encheção de saco [...] fica todo mundo cabisbaixo, triste, é fod# quando a gente não dá conta” (nota de campo).

Quando estava cheia de locomotivas já revisadas, era o contrário, sinal de produtividade e confiabilidade, moral alto, menos pressão, correria menor: “manobra cheia de máquina pronta é sinal de felicidade da chefia, os caras ficam bonzinhos, gente boa com a gente [...] quer dizer que a gente tá correndo na frente e não atrás do PCM e da Operação” (notas de campo). Quando estava vazia, indicava que o ritmo de “oficina” estava dentro do programado: “não tem ninguém esperando [...] quer dizer que o PCM, a Execução e a Operação estão mais ou menos no mesmo ritmo” (notas de campo).

Uma área de manobra que se transforma em indicador de desempenho e afeta o moral (para cima ou para baixo) e o comportamento (correr mais, ou menos) dos mecânicos/eletricistas só faz sentido para quem está engajado naquela prática, naquela “oficina”. Se, a área de manobra das máquinas fosse mais distante, menos visível talvez ela não fosse significada e incorporada da mesma maneira – talvez não pudesse atuar também como indicador de desempenho. Mas o fato dela estar ali, de ser usada como “estacionamento”, de ser vista por todos, fazia dela mais um “líder de turma ou supervisor” que pressionava os mecânicos e eletricitas por disponibilidade, mais um especialista/analista do GAF que os pressionava por confiabilidade. Certa vez, inclusive, durante uma DSS, o gerente pediu a todos que se levantassem e fossem até a área de manobra para ver como ela estava: “é uma vergonha” (notas de campo). Sendo assim, não é possível, tal como destaca Schatzki (2002, 2005) desvincular a noção de espaço da prática social – dos fazeres e dizeres - que ajudam a lhe conferir significado – a área de manobra é mais do que trilhos, locomotivas, maquinistas. É também aquilo que mecânicos e eletricitas, líderes e supervisores, gerentes, maquinistas, fazem dela, fazem com ela.

Compreender a espacialidade (e não simplesmente o espaço) envolve, portanto, não só a organização do espaço (a forma como o espaço se apresenta em um dado momento, quais são seus elementos físicos e de que forma eles estão dispostos, ou de que forma elementos estão dispostos no processo organizativo) mas também a dinâmica na produção desse espaço. Produção que se faz através da forma como o espaço é apropriado e significado, no meu caso, principalmente pelos mecânicos e eletricitas. Uma característica fundamental da área de manobra (e dos demais espaços da “oficina”), para além de sua materialidade (física) é a forma como os praticantes (mecânicos/eletricitas, pessoal do escritório, maquinistas etc)

expressam as suas experiências particulares com o espaço em questão, evidenciando, então, um *espaço vivido* por eles (Lefebvre, 1991; Gomes-da-Silva e Wetzel, 2007; Pimentel e Carrieri, 2011).

No Galpão 2, mais novo, haviam duas valas preparadas para a realização de serviços mais complexos, característicos das Rev.A que exigiam a substituição (retirada e colocação) de componentes maiores e mais pesados. A princípio a distância entre as valas, o corredor central mais amplo e a ponte rolante instalada ali é que definiam isso. Essas características físicas do galpão foram previamente pensadas desde a sua fase de projeto – a intenção com a sua construção era essa. Assim, a ideia era que esse galpão recebesse as locomotivas que ficariam na “oficina” por mais tempo. (Fotografia 10)



Fotografia 10 – Galpão 2 – vista geral, as suas duas valas e vista interna

Fonte: Feita pelo autor

Em geral, os mecânicos e eletricitistas preferiam trabalhar ali – independentemente do serviço a ser executado. Mesmo que ele não envolvesse o manuseio de peças e componentes de grande dimensão e peso. O local era mais arejado, iluminado, menos quente e facilitava a movimentação e a interação entre mecânicos/eletricitistas: tanto na parte de cima onde havia mais “espaço livre”, quanto principalmente na parte de baixo onde trabalhavam os truqueiros/pneumáticos que era mais alta e “não forçava tanto as costas, dá para andar em pé” (notas de campo).

Além disso, “aqui é mais fácil de pegar as ferramentas porque as caixas estão do lado [...] sempre tem alguém mais perto de você [...] dá para conversar, trocar idéia com o companheiro aqui do lado [...] o corredor é quase uma sala de reunião” (notas de campo). Tem ainda a distância “[...] sair daqui e ir na ferramentaria ou no PCM (almoxarifado) é ruim porque é longe, quando tem que trazer alguma coisa pesada é mais sofrido, ficar indo e voltando quando tem muita coisa picada para pegar também não é bom [...] mas por outro lado, se você quiser dar uma controlada no dia, ir e voltar gasta mais tempo, dá para descansar” (nota de campo). Por outro lado, “se você quiser esconder da chefia, aqui é mais difícil [...] eles te veem de longe [...] é mais aberto [...] o líder ou supervisor chega ali na entrada e vê todo mundo” (notas de campo).

No Galpão 1, mais antigo, haviam 5 valas (Plataformas 1 a 5) (Fotografias 11 e 12) normalmente reservadas para locomotivas que demandavam serviços mais rápidos, de menor complexidade (IP’s) e locomotivas de baixa prioridade (cujo prazo de liberação era, às vezes indefinido)⁸⁹.

⁸⁹ Essas eram exceções. Locomotivas de baixa potência, em geral, já “aposentadas” utilizadas para manobrar outras locomotivas/vagões nos pátios das estações e não para “puxar” o trem carregado. Como a “produção” da ferrovia (o transporte de carga) não dependia delas diretamente, a prioridade delas era baixa. Trabalhava-se nelas quando sobrava tempo. Mais do que posicionadas ali para serem reparadas, elas ficavam estacionadas. Quando de fato se tornavam prioridade e as atividades nelas se intensificavam, o normal era levá-la para o Galpão 2.



Fotografia 11 – Plataformas 1 a 5 - vista dos fundos do Galpão 1
Fonte: Feita pelo autor



Fotografia 12 – Entrada principal do Galpão 1
Fonte: Feita pelo autor

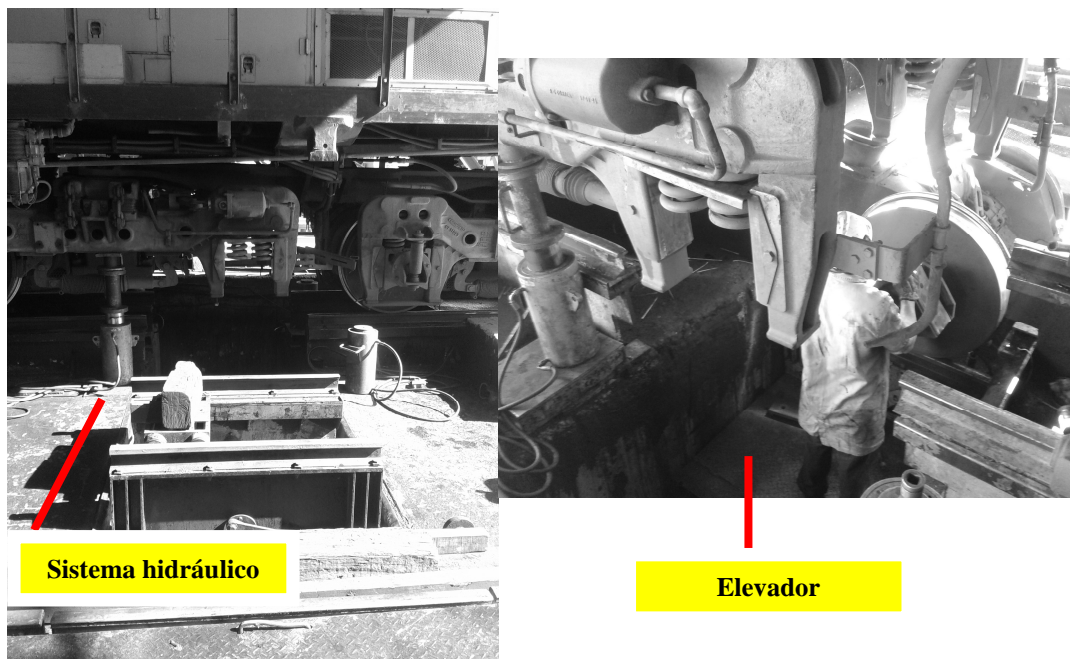
Diferente do que ocorre com o Galpão 2, lá o ambiente é mais carregado: mais barulhento, menos arejado, mais quente, mais escuro. Quando o motor de uma locomotiva era ligado para fazer qualquer verificação – e isso era muito comum – o barulho era muito alto (mal dava para conversar) e a fumaça (com cheiro “muito forte”⁹⁰) por vezes tomava conta de determinados locais lá dentro. Os mecânicos/eletricistas só viam vantagem em trabalhar ali porque apesar da proximidade com o escritório do PCM (onde ficavam os supervisores de turma) era mais fácil esconder-se: “lá é mais difícil de se movimentar, o espaço é pequeno, apertado, para ir embaixo da máquina tem que se abaixar [...] então os líderes/supervisores não passam muito por lá [...] tentam achar a gente olhando da porta do escritório, aí já viu né, não vê, se quiser esconder fica mais fácil” (notas de campo).

Diante disso, a preferência, tanto de mecânicos/eletricistas, quanto de supervisores/líderes era pelo Galpão 2: para os primeiros, por conta do bem-estar, para os segundos, por conta da facilidade de controlar o trabalho. Sempre que havia a possibilidade, posicionavam-se todas as máquinas do foco do dia lá. O Galpão 1 era utilizado só quando faltava espaço e pelas equipes de empresas terceiras – essas só ficavam lá e tinham, inclusive, a vala 1 praticamente reservada.

Mais uma vez, o que se observa é a necessidade de se incluir “vida e movimento” para se compreender os espaços da “oficina”. Para compreender a dinâmica dessa organização, tão ou mais importante do que as características físicas (*physicality or it thingness*) dos galpões, é a maneira como esses espaços eram vividos e incorporados pelos praticantes (principalmente, no meu caso, mecânicos/eletricistas) (Lefebvre, 1991; Kornberger e Clegg, 2004; Dale, 2005; Beyes e Steyaert, 2011). O galpão 2 é onde interajo mais com os “meus” e menos com os “outros”, é onde posso “andar em pé, sentir menos calor, respirar um ar mais puro, caminhar mais livre etc”, “é onde meu corpo agradece”. É assim que mecânicos/eletricistas *vivem, praticam* aquele espaço, sem sequer fazer referência à amplitude do corredor, à distância entre as valas, à ponte rolante – essas são características que desaparecem para eles no dia-a-dia, no seu engajamento com o mundo. Espaços praticados, portanto, podem ser diferentes dos espaços planejados. Arranjos materiais, vão além de sua fisicalidade – sua materialidade emerge não como algo natural, puramente físico, mas entrelaçado com os fazeres e dizeres corporais dos mecânicos e eletricistas, líderes e supervisores.

⁹⁰ O termo “muito forte” foi usado por mim mais no início da pesquisa – houve casos em que precisei sair do galpão, e em que meus olhos ficaram muito irritados. Mais no final do trabalho de campo, já não me parecia tão forte assim ...

Além das valas convencionais, havia ainda duas “mesas falsas” utilizadas normalmente para a retirada e substituição de rodeiro e/ou de motores de tração. Nas mesas falsas há um sistema hidráulico que levanta e sustenta a locomotiva “no ar” enquanto o serviço é executado e um elevador (plataforma com movimento vertical e lateral) que retira o componente a ser substituído (Fotografia 13). Em função da especificidade das atividades realizadas ali, aquele era um território a parte – só os *truqueiros* trabalhavam ali.



Fotografia 13 – A “mesa falsa”

Fonte: Feita pelo autor

Entrando no Galpão 1, pela rampa de acesso principal, é possível ver à direita, os escritórios do GAF e do PCM, e o laboratório de análise de óleo. O escritório do PCM, onde além dos funcionários do PCM propriamente ditos (materiais, laboratório e programação) ficavam os supervisores das turmas de execução, estava em um nível superior ao do “chão” da oficina (uma pequena escada dava acesso a ele) e tinha uma grande janela de vidro que permitia a observação de tudo o que se passava no Galpão 1. A imagem era a de um verdadeiro “aquário”, um espaço que apesar de estar dentro do Galpão distoava, criava um ambiente diferente do que havia lá fora: portas fechadas por conta da climatização e do barulho “lá de fora”, pessoas trabalhando sentadas, paradas, em seus computadores, telefones e rádios que os conectava com o mundo “lá fora”, com uniformes de camisa branca, em geral,

limpa e sem capacetes, protetores auriculares e óculos já que os EPI's eram dispensados por não se tratar de uma área de risco.

Esses são espaços que se fecharam para mim ao longo da pesquisa. Estive lá poucas vezes, mais no início e no final da pesquisa. Eu estava interessado primordialmente nas atividades realizadas pelos mecânicos/eletricistas (por acreditar que elas é que não deixavam o trem parar) e minhas visitas aos escritórios (do PCM e ou do GAF) eram vistas como uma espécie de “traição” por eles. De alguma maneira, ao me aproximar do “escritório” eu me aproximava da “chefia” e me distanciava daqueles que haviam me recebido tão bem. O pessoal da execução (mecânicos e eletricitas) evitava ao máximo entrar no “escritório” e eu acabei incorporando esse comportamento. Aquele era um espaço reservado para o “pessoal do escritório”. A inteligibilidade prática que orientava essa percepção-ação (entendimento-regra-teleoafeto) era:

“não é lugar para nós [...] os caras ficam lá sentados na frente do computador o dia inteiro [...] acham que sabem tudo mas não sabem o que passa aqui [...] a gente não precisa deles [...] se precisar deles, fala com o líder que ele leva o recado, as locomotivas a gente conserta aqui e não lá” (notas de campo).

É possível perceber aqui um aspecto fundamental do entrelaçamento práticas#arranjos. A apropriação do espaço pelos mecânicos/eletricistas (ou pelo pessoal do “escritório”) seja ela física ou simbólica, e o consequente processo de diferenciação (e não necessariamente dominação) política e ideológica de determinadas espaços – físicos ou simbólicos – e possíveis restrições ao acesso de outros (Pimentel e Carrieri, 2011). Essa apropriação envolve, cabe ressaltar, a incorporação do espaço físico pelos indivíduos, atribuindo-lhe significados de acordo não necessariamente com seus traços e marcas *pessoais* (Fischer, 1994; Pimentel e Carrieri, 2011), ou segundo as prescrições de algum “gênio maligno” (Foucault, 1987; Alcadipani e Almeida, 2000), mas sim em função de diferentes micro-versões (do “pessoal do escritório”, dos mecânicos/eletricistas) da prática de reparo e manutenção da “oficina” (Schatzki, 2002).

O Leo pesquisador, por exemplo, dentro da prática de pesquisa, não deveria ter se sentido constrangido em frequentar os “escritórios” – aqueles eram espaços também abertos oficialmente para mim quando da negociação do acesso. Entretanto, imerso no dia-a-dia de mecânicos e eletricitas, fui aos poucos incorporando as regras-entendimentos-teleoafetos que governavam os *fazeres e dizeres* e os *arranjos* deles e consequentemente me distanciando do

“escritório” (das pessoas de lá, de seus fazeres e dizeres) – esse afastamento é mais fácil de ser compreendido tomando o Leo como praticante (aspirante a mecânico/eletricista), do que como pesquisador, do que como indivíduo. O afastamento do “escritório” não era fruto de uma condição mental individual, mas sim social, coletiva, prática (Schatzki, 2002) – nenhum mecânico/eletricista com quem convivi se sentia à vontade indo lá!

Reconheço que esses são locais importantes para a prática de reparo e manutenção de locomotivas, entretanto, apesar disso, preferi encontrá-los de maneira indireta, tal como os mecânicos/eletricistas o faziam. Através da conversa com os líderes (que transitavam entre a gente e faziam o “meio-de-campo” com supervisores e PCM) e via reuniões (formais, em grupo, na sala de reuniões, território “neutro” ou informais, face-a-face, nas valas, território “nosso”). Ou, ainda, por meio de elementos não humanos como os indicadores de desempenho, relatórios, instruções técnicas e planos de manutenção do GAF, as “notas” das máquinas e as requisições de peças e componentes, as amostras retiradas e os relatórios de óleo do laboratório que “desciam” até o galpão e levavam consigo o PCM. Apesar de eu ter passado a maior parte do meu tempo nas valas, nos Galpões 1 e 2, observando o trabalho dos mecânicos/eletricistas, procurei ficar atento a essas interconexões e não perdia a oportunidade de acompanhá-las de perto.

Com o PCM, aliás, havia uma zona de contato dos mecânicos/eletricistas constituída na ferramentaria e no almoxarifado – veja que esses são espaços (arranjos materiais) que não foram planejados para isso. São espaços que no dia-a-dia da “oficina” foram se fazendo híbridos, de fronteira, no limiar de dois “mundos”, dois conjuntos de fazeres e dizeres: lá mecânicos/eletricistas se encontravam com o “escritório”, com o “pessoal do PCM”. No almoxarifado, por exemplo, e não no “escritório” (ou na sala de reuniões) é que eles se sentiam à vontade para discutir a disponibilidade e/ou a falta de uma peça/componente/material, bem como a possibilidade de usá-la ou não, nessa ou naquela locomotiva (Fotografia 14). Na “janela” da ferramentaria, de forma semelhante, é que eles reclamavam das ferramentas que sumiam e dos equipamentos descalibrados.



Fotografia 14 – Discussão – no *PCM do João* - entre líder de turma, eletricitista e *PCM materiais* sobre a possibilidade de aplicação de um componente

Fonte: Feita pelo autor

Outro espaço híbrido em que execução e “escritório” conversavam era a “mesa”. Sim, uma mesa localizada dentro do galpão, ao lado da ferramentaria, bem em frente aos escritórios do PCM e do GAF. Ali é que se preenchia a “papelada”: formulários de análise de risco da tarefa, autorizações de serviços, *check list* das revisões etc. Quando “descia” até o Galpão, o pessoal do PCM ia até a “mesa”, a ferramentaria ou o almoxarifado, nunca além! Diferente da ferramentaria e do almoxarifado, entretanto, a “mesa” (assim como a sala de reuniões) parecia ter sido projetada para isso – como um espaço (um arranjo material) para promover o encontro entre diferentes e organizar o fluxo de informação entre eles (Kornberger e Clegg, 2004).

A ferramentaria, localizada bem ao lado da “mesa” e de frente para as valas do Galpão 1 era outro espaço reservado na “oficina”. É um grande cômodo, fechado, que se comunicava com o exterior por uma porta, por onde só entravam as pessoas autorizadas (que trabalhavam na ferramentaria – normalmente dois ferramenteiros, no turno do dia e um nos turnos da noite e de fim de semana) e uma grande janela de vidro, que ficava entreaberta por onde os mecânicos/eletricistas faziam as suas solicitações de ferramentas. O ambiente apesar de fechado não tinha todo o conforto do “escritório” – a climatização e o isolamento acústico não chegaram até lá. A ferramentaria estava sempre “guardada” e nunca ficava sozinha – havia um medo velado (sustentado por histórias do passado) de que ferramentas pudessem “sumir” (esse me pareceu ser mesmo um medo herdado de tempos passados, porque ao longo dos 6

meses que estive lá, não aconteceu nenhum “sumiço”). Fazendo jus à sua condição (identidade) de funcionários do PCM, ou seja, do “escritório”, os ferramenteiros também normalmente usavam uniforme com camisa branca, em geral limpa. Isso ajudava a performar a diferença, a fronteira, entre aquele espaço (“aqui dentro”) e o espaço dos mecânicos/eletricistas (“lá fora”).

As DSS’s que eram realizadas diariamente à direita, na entrada da “oficina”, em uma sala de reuniões recém-inaugurada com capacidade para 80 pessoas sentadas, organizada como se fosse uma sala de aula tradicional, com 8 filas divididas em duas colunas, cada uma com 5 assentos para os “ouvintes” sentados lado a lado, de frente para uma parede, com um quadro branco onde eram projetados diferentes conteúdos (dependendo da reunião), com o auxílio de um computador que ficava numa mesa lá na frente e de um *data show* pendurado no teto. Esse era outro espaço importante para a “oficina” na medida em que ali se encontravam formalmente Execução, PCM (programação), GAF e SESMT. Seguindo a indicação de Law (1992), de que as reuniões são muito importantes para o desenrolar do processo de organização (*organizing*), estive lá todos os dias que fui a campo. Como já disse anteriormente, era a partir da DSS que eu definia a minha agenda do dia: aonde ir, o que observar, quem acompanhar. Sobre a DSS falarei especificamente um pouco mais adiante.

A “oficina”, em resumo, poderia ser encarada como práticas interligadas de programação de locomotivas, requisição de peças e componentes, análise de óleo, inspeção e reparo etc que se desenrolam em locais interligados como o escritório do PCM, o laboratório, a ferramentaria, o almoxarifado, a “mesa”, a sala de reuniões, as valas nos galpões etc. Essas práticas e esses arranjos não estão isolados, eles, ao contrário são alinhavados em uma malha que é o que constitui a “oficina”. Essa “costura”, entretanto, não se faz de forma simples, direta, natural, é feita e refeita orientada por uma estrutura de *entendimentos-regras-teleoafetos* que precisa ser constantemente (re)estabilizada (em meio a inclusões, exclusões, adaptações, acomodações das versões incorporadas pelos diferentes praticantes).

Nesse contexto, a “ilusão” sobre a singularidade da “oficina” é que se torna o fenômeno a ser explicado (Mol, 2002). Como ela, que é múltipla, estabelece certa coerência (Schatzki, 2002), pode ser percebida (entendidos, discutidos etc) como única, passa a ser a pergunta principal. O reconhecimento das múltiplas realidades de um “objeto empírico” – a “oficina” – é necessariamente seguido pela necessidade de uma investigação sobre como ela alcança esse seu *status* de “objeto”, como isso acontece (Schatzki, 2006). Com esse objetivo,

na seção seguinte, continuo descrevendo a dinâmica do dia-a-dia que vivi na “oficina” procurando destacar como as múltiplas versões da “oficina” iam sendo alinhavadas.

4.2 Passando um dia na “oficina”: tecendo a sua malha *práticas#arranjos materiais*

Oficialmente o dia na “oficina” começa às 07:00hs da manhã. É quando soa a segunda sirene, com um silvo longo, de aproximadamente 30 segundos. Uma primeira sirene soava às 06:50hs, com silvo mais breves de 15 segundos apenas, indicando que faltavam 10 minutos para o fim do turno da noite e início do turno do dia. Ela normalmente fazia com que os funcionários (e eu também) apressassem o passo para chegar na hora. O relógio de ponto ficava na portaria principal, logo depois das catracas que impediam *qualquer um* (pessoas estranhas às práticas realizadas ali naquele espaço e que poderiam causar algum distúrbio nelas) de entrar na “Oficina” (Cooren *et al.* 2006). O mesmo crachá funcional (ou de visitante, no meu caso) que liberava a catraca era usado para registrar o ponto. Eu sempre me programava para chegar na portaria da “Oficina” (Fotografia 15) às 06:50hs.



Fotografia 15 – A portaria principal da “Oficina”

Fonte: Feita pelo autor

O curioso é que às vezes, o próprio trem nos atrasava (Fotografia 16): ele que apesar de ser um elemento central para o desenrolar das práticas daquelas pessoas também agia como intruso (Bloomfield e Vurdubakis, 1999) e, por vezes, as atrapalhava. O trabalho de tecer a

malha práticas e arranjos (Schatzki, 2002) não envolve, portanto, apenas reunir e associar elementos, mas também dissociar atores (humanos ou não humanos) indesejáveis. Intrusos (como o trem que bloqueia a linha) que podem prejudicar a rede e ameaçar o processo organizativo (Law, 1992; Bloomfield e Vurdubakis, 1999; Latour, 2005; Tureta, 2011) – inviabilizar a prática (Reckwitz, 2002).



Fotografia 16 – Funcionários da “Oficina” (e eu) em cima da hora esperando o trem passar
Fonte: Feita pelo autor

Quando tudo corria dentro do previsto, às 06:55hs eu, como a maioria do pessoal da execução, já estava na porta do Galpão 1 (ver Esquema 10). Ali os mecânicos/eletricistas se aglomeravam antes de começar efetivamente as suas atividades. Eram 5 minutos em que havia um primeiro (re)encontro, um bate-papo no qual se colocava em dia os assuntos pessoais e se falava principalmente de futebol. Esse era um momento de descontração à espera da chegada dos líderes de turma (sempre dois: da turma do dia e do turno que começava naquele dia). Normalmente, às 07:00hs em ponto, estavam todos na sala de reunião para o episódio que marcava o início do trabalho na “oficina” – a DSS.

Antes de falar um pouco mais sobre a DSS, digo que o dia começava na “oficina” às 07:00hs porque se fosse considerar o tempo que boa parte do pessoal da execução gastava para se deslocar até lá, seria preciso voltar algo em torno de uma hora, uma hora e meia no relógio. Esse tempo variava principalmente em função da distância que o sujeito morava (a maioria longe porque a “oficina” atualmente está em uma área central da cidade) e do meio de transporte que utilizava (a maioria moto e ônibus). Meu informante mais próximo, o João do PCM, por exemplo, acordava às 05:10hs. Eu, às 06:00hs.

Desse modo, a malha *práticas#arranjos* materiais que ajuda a constituir a “oficina” começava a ser tecida na casa de cada funcionário. A partir do momento que o celular/despertador desperta, ele acorda e se levanta da cama, veste o uniforme (botina, calça, camisa, crachá etc), se alimenta, conversa com a família e se despede dela, e pega a condução (moto, carro, ônibus etc) para a “oficina”, já começa o trabalho de mobilizar recursos para consertar as locomotivas. As regras (uniformizar-se daquele jeito – e não de outro, chegar naquela hora – e não em outra, registrar o ponto, encaminhar-se para aquele setor – e não para outro), entendimentos (que condução pegar, que atalhos seguir, que horas o trem passa e interdita a linha próximo à oficina) e estrutura teleoafetiva (“atrasar é sacanagem com os colegas que chegaram na hora”, não se “pode deixá-los sozinhos, na mão”, temos “máquinas para liberar”, “metas para cumprir”, “meu salário e minha participação nos resultados depende disso”, preciso “ser confiável e estar disponível na hora que a companhia precisa de mim”) que organizam a prática de reparar locomotivas na “oficina” (Schatzki, 2002, 2005, 2006) já podiam ir sendo identificados desde quando os funcionários acordam (ou dormem) – antes mesmo de sair de casa.

Se fosse um domingo, uma dia de folga, ou férias, a estrutura regras-entendimentos-teleoafetos seria referente a outra: não tenho hora para acordar, descansar é dormir até tarde, quero ficar deitado mais um pouco depois saio para me divertir... Eles se engajariam em práticas outras. O mesmo vale para os arranjos materiais: em dias de férias o despertador talvez não seja programado, o café talvez seja na sala de TV, a roupa certamente não será o uniforme, a condução pode ser outra, os caminhos seguidos também etc.

Assim, já ao acordar (ou já ao dormir: quando programam o celular, preparam o uniforme, separam o vale-transporte), para um dia de trabalho, aquelas pessoas iam se engajando na malha *prática#arranjo* da “oficina”, iam ganhando uma identidade, sendo performadas como mecânicos/eletricistas de locomotivas. A “oficina” já começara a acontecer.

4.2.1 A DSS: reunindo a Programação, a Execução, o GAF e SESMT

Se, como argumentei na seção anterior, já é possível identificar elementos da malha *práticas#arranjos* da “oficina” na casa dos mecânicos/eletricistas⁹¹, é na DSS que ela vai começar a ganhar corpo. É lá (na DSS), que as malhas *práticas#arranjos* da programação da manutenção (PCM), da garantia de confiabilidade (GAF), da segurança (SESMT) e da disponibilidade (Execução) começam a se interconectar (Schatzki, 2002, 2005, 2006). Em cada um destes contextos, diferentes línguas são faladas, diferentes tipos de conhecimentos são gerados, diferentes teorias e modelos são aplicados, diferentes diagnósticos são feitos, diferentes terapias são prescritas (Mol, 2002). Como os pontos de vista nem sempre eram homogêneos, havia discordâncias e as variadas e contraditórias posições/opiniões precisavam ser (re)negociados, aprendidos-ensinados, consolidados, *materializados*, *incorporados*, *praticados* em um constante processo de translação de interesses (Callon, 1986; Law, 1992) no qual a estabilidade da malha *práticas#arranjos* da “oficina” ia sendo colocada a prova (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006).

A DSS (Diálogos de Saúde e Segurança) é uma reunião diária que acontece na “oficina”, na sala de reuniões (ver Esquema 10), entre 07:00 e 08:00hs da manhã⁹². Dela participavam aproximadamente 70 pessoas. Todos os mecânicos/eletricistas das turmas que trabalhavam no dia (turma do dia e turma do turno), os seus líderes, as duas engenheiras de segurança (SESMT), um ou dois especialistas do GAF, uma ou duas turmas de manutenção terceirizada (que sempre estavam na oficina para dar assistência técnica em máquinas na garantia) e alguns funcionários fixos da “oficina” que davam suporte às atividades de manutenção (caldeireiros⁹³, motoristas, operadores de empilhadeiras etc).

Ela era conduzida pelo líder da turma do dia, em um clima normalmente amigável, de muita descontração e seguia um ritual mais ou menos fixo iniciado pelo tradicional *BOM DIA PESSOAL! BOM DIA!* (esse era o marco do início da reunião sobre o qual falei no capítulo de metodologia). Primeiro havia a leitura do tema diário a respeito de saúde, segurança e meio-

⁹¹ O mesmo vale para os demais funcionários da “oficina”: da mesma maneira que a malha pode ser retraçada desde a casa dos mecânicos/eletricistas, isso também pode ser feito desde a casa do pessoal do PCM, do GAF, do SESMT, da gerência etc... A malha se conecta, ainda, se ampliarmos o foco, às malhas *práticas#arranjos* que constituem o transporte público da cidade, a política de acesso ao crédito no Brasil que têm viabilizado a compra de motocicletas e automóveis etc...

⁹² Havia uma segunda DSS, menor, já que contava apenas com a turma do turno da noite, entre 19:00 e 19:30hs, no mesmo local, seguindo a mesma lógica que descrevo aqui.

⁹³ Atividades relacionadas ao corte de chapas, soldas em material metálico e montagens em geral.

ambiente. O SESMT, através das duas engenheiras de segurança e de uma pasta branca (tipo colecionador com a programação dia-a-dia dos temas a serem abordados e os respectivos textos de referência) se fazia presente. As engenheiras normalmente informavam ao líder qual era o tema e ele se encarregava de escolher alguém⁹⁴ para fazer a leitura do dia.

A escolha normalmente recaía, sempre que possível, sobre aquele que tivesse alguma experiência prática para contar. Em um dia cujo tema era trabalho em altura, por exemplo, um eletricista que havia feito a inspeção do ventilador do radiador de uma SD40 (que fica em cima da locomotiva a uma altura de 4,63 m) foi o escolhido. A idéia era casar o *know-how* de alguém como eles (fazer e dizer de um colega de trabalho explicando como executar a tarefa, como verificar o cinto de segurança, como ajustá-lo, como prendê-lo ao cabo de segurança) com as regras (procedimentos operacionais escritos, sistematizados) para a realização segura da tarefa (SESMT).

Em outro dia, informando (inclusive com imagens projetadas no *data-show* e que chocaram a todos) sobre um acidente ocorrido em outra oficina ferroviária na qual houve uma explosão do cilindro de oxigênio na operação de um equipamento de solda, o responsável pela caldeiraria da “oficina” foi chamado a falar. Ele analisou o acidente a partir das fotos que viu e do relato (re)produzido pela engenheira de segurança do SESMT e refletiu sobre as suas possíveis causas (manuseio errado do equipamento - o operador era inexperiente) e consequências (as lesões foram agravadas pela falta de uso de equipamento de segurança necessário/exigido). Em seguida, explicou a todos (demonstrando lá na frente da sala de reuniões) qual era a maneira mais adequada de operar o equipamento e de vestir os EPI's especiais para essa tarefa. Aproveitou para reforçar que não é qualquer um que poderia realizar essa tarefa (é preciso *saber fazer* – entendimentos - e seguir as *regras* de segurança): “se precisar, me chama [...] eu ou alguém da caldeiraria [...] agora vamos deixar os cilindros trancados, não é isso? (disse olhando para o líder)” (notas de campo).

A necessidade de reafirmar essas regras-entendimentos-teleofatos (notadamente direcionadas para a garantia da segurança de todos) pelo SESMT não se fazia a toa. Apesar do sentimento de angústia, no caso do acidente, e do medo dos riscos de se cair do alto de uma SD40, na inspeção dos ventiladores, mecânicos/eletricistas comentavam em conversas

⁹⁴ Algumas vezes a escolha recaía sobre o último que chegasse na sala de reuniões dentro dos 3 minutos de tolerância que eram dados. Era uma espécie de castigo para o “atraso”. Depois desse limite não se entrava mais na sala. Vi mais de uma vez os especialistas do GAF sendo impedidos de entrar pelo líder de turma. “[...] se quiser participar da reunião e mostrar os indicadores, tem que chegar na hora como todo mundo, se não, pode voltar [...] é sacanagem pô com quem chega na hora [...] na ferrovia é assim, hora é hora, não tem atraso” (notas de campo).

paralelas que se fossem seguir todos os procedimentos, a liberação das máquinas poderia ser seriamente comprometida. O tempo gasto no uso correto do cinto, ou do equipamento de solda, para garantir a segurança (um fim fundamental na estrutura teleoafetiva do SESMT) por vezes era conflitante com a necessidade de liberar as máquinas para a operação o mais rápido possível (um fim fundamental na estrutura teleoafetiva da Execução/Programação). Haviam poucos cintos e às vezes era preciso ficar esperando por ele. Além disso, “o tempo gasto entre sair do galpão 2, ir até a ferramentaria, requisitar o cinto, vesti-lo e fazer a inspeção era grande demais [...] uma subidinha rápida resolvia” (notas de campo) (Fotografia 17).



Fotografia 17 – Cinto de segurança pendurado na plataforma enquanto um eletricista inspecionava o ventilador⁹⁵

Fonte: Feita pelo autor

As práticas do SESMT e da Execução, nesse caso específico (“da subidinha rápida”), só continuavam conectadas – sem muito (re)trabalho - porque não houve um acidente. O *fim*, agilizar a liberação das máquinas, não rompeu com o fim, manter-se “são e salvo”, e ambos se mantiveram contingencialmente conectados. Se o eletricista tivesse caído, certamente seu caso chegaria até uma DSS para discussão. Para uma (re)negociação entre, e um (re)arranjo das, estruturas *entendimentos-regras-teleoafetos* da Execução e do SESMT.

⁹⁵ Opotei por não retratar o eletricista na foto. Mesmo que fosse de costas, essa é uma foto que poderia comprometê-lo mais seriamente. Ele, inclusive, pediu para que eu o avisasse caso o líder se encaminhasse para lá.

Tal como destaca Schatzki (1996, 2002), as regras nem sempre determinam a ação (ou o que faz sentido fazer), quem predominantemente conforma a inteligibilidade prática que governa os fazeres e dizeres, são as estruturas teleoafetivas. O fim liberar as máquinas, fazer a inspeção o mais rápido possível, em geral (nem sempre) prevalecia sobre o fim manter-se salvo. É importante ressaltar, entretanto, que ambos os fins não são excludentes, ambos fazem parte da estrutura teleoafetiva: se o eletricista, no caso da inspeção do ventilador, tivesse optado por perder tempo para manter-se a salvo às custas do prazo da execução, essa seria uma ação (um fazer e dizer) também válido, possível, legítimo “dentro” da prática de reparo e manutenção da “oficina”. Entretanto, naquele momento, naquela situação, em função da percepção dele acerca do “tamanho” do perigo e da necessidade de liberar a máquina, fez mais sentido inspecionar o ventilador. É nesse sentido que Schatzki (1996, 2002) vai dizer que a inteligibilidade prática não determina, não causa diretamente um ou outro comportamento, uma ou outra ação, um ou outro fazer e dizer, ela prefigura caminhos possíveis (perder tempo e manter-se salvo, ganhar tempo e arriscar-se), mas a escolha é do eletricista (nesse caso). Escolha, entretanto, que não é totalmente livre (individual), é conformada social e coletivamente pelo enajamento dele na malha prática#arranjos materiais. Eletricistas em outras “oficinas” muito provavelmente teriam opções diferentes de escolha.

Encerrado o diálogo sobre saúde e segurança, a DSS continuava com a apresentação dos indicadores de desempenho da “oficina” e dos principais eventos (avarias e reboques) do dia anterior. Um dos especialistas do GAF⁹⁶, analista de confiabilidade, seu *notebook*, o *data-show* e uma planilha do *Excel*TM com números e descrições de falhas entravam em cena. Os indicadores são acordados entre gerentes e diretorias das diversas áreas da empresa (fundamentalmente Comercial, Manutenção, Operação, Financeiro) no final de um ano para valerem no ano seguinte. Sendo assim, “não há discussão sobre eles uma vez que chegam na “oficina” [...] são um dado com o qual temos que trabalhar [...] vem de cima para baixo [...] e não mudam ao longo do ano, a menos que ocorra algo muito excepcional” (entrevistado 17). O Quadro 5 a seguir traz uma breve descrição dos principais indicadores.

⁹⁶ No GAF haviam pelo 4 analistas de confiabilidade que revezavam – cada dia um comparecia à DSS. Apesar de serem diferentes, eles seguiam o mesmo ritual de apresentação e discussão dos indicadores.

Indicador	Descrição
Volume	Quantidade, em toneladas, transportada. Esse era um indicador que mudava pouco as práticas de reparo e manutenção da “oficina”. Era utilizado mais para ilustrar se a empresa estava transportando (“faturando”) o que havia previsto. Quanto maior, melhor.
<i>Transit Time</i>	É o tempo médio, em horas, que os trens levavam para percorrer todo o corredor ferroviário atendido pela oficina. Ou seja, o tempo gasto em uma viagem de ida e volta (aproximadamente 900km). Toda parada em função de avaria (seja para tomar medidas paliativas, seja para reboque, seja para reparo <i>in loco</i>) fazia esse tempo aumentar. Assim, quanto menos eventos, menor o <i>Transit Time</i> , melhor. (Meta do ano: 42 horas)
Disponibilidade	Expressa em percentual, indica o quanto da potência total da frota estava disponível para a operação. Ou seja, o quanto da potência total estava em condições de rodar e poderia ser utilizada para compor os trens de carga. Locomotivas paradas na oficina em manutenção, ou avariadas no trecho, são consideradas indisponíveis. Assim, quanto maior a disponibilidade melhor. (Meta do ano: 78 %)
Eventos (avarias + reboque)	Número de eventos no período. Os eventos aqui incluem as avarias (falhas não graves que obrigam a locomotiva a parar por mais de 15 minutos ⁹⁷ mas que são resolvidas por medidas que contornam a avaria e permitem que a locomotiva siga viagem pelo menos até a próxima estação ou oficina sem obstruir a via) e os reboques (quando a falha é grave e impede a locomotiva de seguir viagem sozinha - normalmente o reboque só é acionado quando a parada da máquina excede 60 minutos). Quanto menor, melhor. (Meta do ano: 143)
Reboque	Número de reboques no período. Quanto menor, melhor. (Meta do ano: 13)
KMEF	Kilometragem média rodada pela frota entre a ocorrência de eventos: $(\sum \text{Kilometragem no período}) / (\sum \text{Reboques} + \sum \text{falhas no período})$. É um indicador de confiabilidade das locomotivas, quanto maior, melhor: quer dizer que as máquinas rodaram muito antes de “dar problema” (falharem) ou “quebrar” (serem rebocadas). (Meta do ano: 7.000 km)
MKBF	Kilometragem média rodada pela frota entre a ocorrência de reboques: $(\sum \text{Kilometragem no período}) / (\sum \text{Reboques no período})$. Mede a kilometragem rodada pela frota até o momento em que surge a necessidade de um reboque. É também um indicador de confiabilidade das locomotivas, quanto maior, melhor: quer dizer que as máquinas rodaram muito antes de “quebrar”. (Meta do ano: 72.000 km)

Quadro 5 – Principais indicadores de desempenho da “oficina”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal como indica Latour (2005), os indicadores cumpriam o papel de trazer para a “oficina”, e colocá-la em interação, com informações vindas de diferentes espaços, tempos e (rel)ações (do trecho, onde a máquina rodava e também falhava, do centro de controle de operações, que acompanhava cada quilômetro rodado e cada minuto de parada, do *helpdesk* que, do escritório do PCM, atendia às chamadas, das estações que serviam de estacionamento para manobra e troca de locomotivas etc).

⁹⁷ Esse é um indicador cruel. Quando uma máquina pára, por exemplo, por 65 minutos, conta-se 4 avarias (1 a cada 15 minutos) e 1 reboque. O denominador, nesse caso, cresce 5 unidades e leva o indicador para o buraco (notas de campo).

Se, por um lado, as metas não eram passíveis de negociação ali na “oficina”, a produção dos eventos que fabricariam os indicadores em si era um processo sobre o qual eles (o PCM, a Execução) tinham alguma agência. Quando a locomotiva apresentava uma falha e o maquinista reportava isso via rádio ao *helpdesk*, dois caminhos podiam ser seguidos. Primeiro o *helpdesk*, baseado nos protocolos de atendimento previamente estabelecidos, tentava resolver o problema. No diálogo com o maquinista, indicava procedimentos padrão para resolver (ainda que de forma paliativa) um conjunto considerável de falhas. Caso isso não funcionasse, ele comunicava ao pessoal da execução (normalmente líder e supervisor da turma que estava trabalhando no momento) para verificar se havia algo diferente que poderia ser feito. Se desconfiassem que a falha poderia se transformar em algo mais sério (isto é, em um evento a ser registrado pelo pessoal do centro de controle de operações como avaria ou até reboque) era relativamente comum lançar mão de uma solução alternativa: fazer o trem entrar na estação, ou pátio de manobra mais próximo, levar até lá uma locomotiva “boa” que estivesse disponível na “oficina”, e executar uma troca, trazendo a locomotiva que estava falhando de volta (ou reparando ela lá mesmo).

Outra solução alternativa que “encobria” eventos e ajudava a melhorar os números era usar potência ociosa. Não raro os trens são compostos com uma carga extra de potência, ou seja, com locomotivas trabalhando com carga abaixo de sua capacidade máxima. Isso dava alguma margem de manobra que permitia, por exemplo, isolar uma locomotiva (ou um, e até dois, dos 8 motores de tração dela), desligá-la (total ou parcialmente), em caso de falha. Como os eventos só eram computados a partir de paradas com mais de 15 minutos, esse procedimento permitia ao trem seguir viagem até que a locomotiva com defeito pudesse ser substituída e levada para reparo. Assim, a falha ocorria, só que não “aparecia” no indicador! Não era feita real. Outra forma de fabricar um indicador, essa relativa à disponibilidade, era privilegiar a liberação de locomotivas de maior potência. Uma BB36 com 3600HP’s, por exemplo, quando o assunto é garantir um melhor resultado em termos de disponibilidade, vale mais do que uma SD40 com 3000HP’s. Ou, se tenho duas SD40 com avaria simples, fáceis/rápidas de serem colocadas para rodar, e uma BB36 com uma avaria mais complicada/demorada de ser resolvida, “liberar as duas primeiras é mais negócio!” (notas de campo). Com isso, líderes, supervisores, programadores iam montando um quebra-cabeça que lhes dava certa margem de manobra. Se negociar os indicadores com os diretores e gerentes não era possível, com as máquinas havia um certo diálogo.

Desse modo, se por um lado as informações constantes da *planilha de indicadores* e discutidas na DSS, eram tomadas como fatos que prefiguravam, davam sentido (Schatzki, 1996, 2002) a determinadas ações e não outras por parte do pessoal da execução e programação, por outro lado, esses *números* não tinham uma existência discreta e independente, eles eram também construídos em meio a fazeres e dizeres e arranjos da “oficina” (Latour, 2001; Alcadipani, 2008) que envolvem, inclusive as ações desse próprio pessoal. Sendo assim, os indicadores de desempenho e as descrições de avarias (apresentados pelo GAF), bem como as regras e procedimentos para execução segura das atividades (apresentadas pelo SESMT), não podem ser vistos como algo *pronto e acabado* que determina a ação das pessoas (e o arranjo dos materiais) na “oficina”, eles são também construções – *vivas e inacabadas* – cuja existência depende daquilo que essas mesmas pessoas fazem e do arranjo dos materiais com os quais lidam.

A maioria dos mecânicos/eletricistas acompanhava atentamente a apresentação dos indicadores e alguns, inclusive, chegavam a registrá-los diariamente nos seus blocos de notas. Principalmente os indicadores de *Transit Time*, Disponibilidade e Eventos, que tinham um impacto mais direto na avaliação das suas práticas de reparo e manutenção. Mais de uma vez vi um mecânico (ou eletricista) contestar os dados mostrados pelo analista do GAF. “Epa, esse número aí tá errado [...] ontem você mostrou outra coisa [...] tá aqui, anotei” (nota de campo). Como os números eram retirados pelos analistas do GAF de um sistema de informações que reunia dados advindos de diferentes lugares (do Centro de Controle de Operações, do *helpdesk*, do sistema de monitoramento embarcado nas locomotivas etc) para depois serem reorganizados em uma planilha eletrônica, não raro “erros” eram cometidos.

O interessante é notar o papel que esses números tinham para conformar a realidade da “oficina”. “[...] são esses números que dizem se a gente tá trabalhando direitinho ou não [...] se você erra aí, você joga a gente no mato, por*#” (notas de campo). Aqueles números eram importantes porque ajudavam a performar a realidade vivida na “oficina”. A planilha do *Excell*TM com os números que trazia (os indicadores), era mais um ator (não humano) que contribuía para decretar uma realidade não só da “oficina”, em geral, mas também de cada um dos mecânicos/eletricistas que estavam ali, em termos da qualidade (indicadores de confiabilidade das locomotivas) e da produtividade (indicador disponibilidade) do trabalho executado por eles. Os mecânicos/eletricistas, assim, eram performados como bons ou ruins, como competentes ou incompetentes, de acordo com os indicadores e avarias relatadas naquela planilha. Sentimentos de angústia, de frustração, baixa autoestima, vergonha, ou de

alegria, satisfação, autoconfiança, orgulho emergiam em função do que diziam os *indicadores*.

“a gente sabe que tem defeito que não depende da gente [...] se chove, por exemplo, a gente sabe que vai ter muito problema na parte elétrica [...] mas a gente sabe também que tem coisas que dava para evitar com medidas simples [...] com um pouco mais de atenção [...] tem máquina que pára porque as escovas do motor de tração estavam frouxas [...] isso aí já é coisa nossa” (entrevistado 7).

“a genta fica triste quando uma máquina que a gente mexeu quebra logo ali” (entrevistado 13)

Os indicadores escolhidos também ajudam a compreender aquilo que é considerado mais (e menos) importante para “avaliar” as práticas de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina”. Ao escolher disponibilidade e confiabilidade como eixos principais do processo de avaliação, aspectos como clima organizacional, satisfação e qualidade de vida no trabalho (em suas diferentes dimensões), são performados como elementos pouco importantes para a prática de se consertar uma locomotiva (Alcadipani, 2008).

A maneira como os indicadores eram apresentados lembra ainda a noção de tempo da atividade (Schatzki, 2006, 2010). A planilha trazia os valores calculados com os dados do dia anterior (passado), a meta do mês corrente e do ano (futuro) e o ritmo (ou seja, em que número chegariam ao final do mês e do ano, se mantivessem o desempenho daquele dia). Ela, ao mesmo tempo, consolidava o que havia acontecido (disponibilidade, confiabilidade), e projetava o que deveria ser feito a seguir. Que medidas precisariam ser tomadas dali em diante para manter os indicadores (ou melhorá-los). Ou seja, como as *práticas#arranjos* da “oficina” precisariam se desenrolar para evitar eventos futuros, para consertar as avarias passadas.

Assim, a apresentação dos indicadores em si não chamava tanto a atenção dos mecânicos/eletricistas quanto o detalhamento dos eventos (avarias e reboques) ocorridos no dia anterior – eram esses eventos que motivariam o dia de trabalho deles. Indicadores e descrição de eventos, portanto, da mesma forma que os procedimentos de saúde e segurança do SESMT, eram inscrições importantes para o processo de produção e organização da “oficina” (Law, 1986, Latour, 2001). Eles podiam ser considerados agentes porque faziam coisas acontecerem ao decretar uma realidade e não outra – *fazer e dizer* (de mecânicos e eletricistas nas valas, de programadores no “escritório”, do ferramenteiro, do João do PCM, dos maquinistas na manobra), bem como arranjos materiais (peças e componentes,

ferramentas, valas, “notas”, galpões, posição das locomotivas etc) se configuravam a partir daí para lidar com essa realidade.

Quando havia avarias ou reboques, o especialista do GAF abria outra aba da sua planilha que trazia as informações disponíveis até então sobre o evento. Essas informações, ainda “quentes”, do dia anterior, eram articuladas em função de dados que proviam de diferentes fontes (de diferentes conjuntos de relações): da fala dos maquinistas no trecho via rádio, do relato dos *helpdesk* no escritório do PCM que atendeu à chamada, do depoimento de mecânicos/eletricistas que foram até a máquina dar socorro no trecho, do sistema informatizado de monitoramento embarcado nas locomotivas. Diante disso, ter dúvidas sobre a falha propriamente dita e as suas causas até que a locomotiva chegasse na “oficina” era comum. Os relatos muitas vezes eram truncados (e/ou divergentes) e o sistema informatizado nem sempre conseguia dar, à distância a informação completa. Na maioria das vezes as informações eram muito genéricas e se referiam mais aos sintomas do que às causas do problema:

“como não podem por a mão na locomotiva para tentar consertá-la sem a nossa autorização e orientação, os maquinistas já não são como antes, já não sabem quase nada sobre a mecânica/elétrica delas, são só operadores, quando ligam pra gente só repetem o que o sistema está dizendo” (entrevistado 10).

O sistema informatizado de monitoramento embarcado nas locomotivas, por sua vez,

“está, ainda, muito mais voltado para a proteção dos componentes da máquina do que propriamente para a geração de informação sobre as causas do defeito [...] eles informam que algo não está funcionando e chegam a desligar a máquina, para evitar danos maiores, como queimar um motor de tração ou fundir o motor diesel, mas chegando aqui a gente precisa identificar porque isso aconteceu” (entrevistado 9).

Não raro o especialista do GAF afirmava que estavam esperando a máquina chegar para fazer o *download* do sistema e, aí sim, ter uma posição mais clara do que havia acontecido para só aí definir o que fazer para resolver. Houve um caso, inclusive, que uma das rodas da locomotiva “travou”. O sistema informatizado não avisou o maquinista, o maquinista desavisado não percebeu. Quem reportou a falha: um operador de via permanente que estava de folga viu o trem passando com a roda travada e acionou por telefone o pessoal da estação mais próxima que, por sua vez, fez contato com o maquinista. Resultado: a locomotiva precisou ser rebocada, um motor fundido e um rodeiro perdido. Coube ao GAF rever o

software do sistema para incluir uma nova funcionalidade que fosse capaz de identificar e reportar esse tipo de problema, de desligar a tração assim que a roda travasse.

Apesar dessas “inconsistências”, ao destacar as avarias que aconteceram no dia anterior, ainda que sem muita informação, a *aba auxiliar da planilha*, chamava a atenção para determinadas áreas (mecânica, elétrica, truques e pneumática, cabine e bordo) e as decretava como “pontos a serem melhorados” (ou seja, como origem de problemas, como causa do mal desempenho que coloca em risco a participação de todos nos resultados, no limite, como morada de “incompetentes”). Ganhava destaque porque também ajudava a construir a realidade sobre a qual mecânicos e eletricitas (líderes de turma, programadores, ferramenteiros, almoxarife etc) trabalhariam. Ao apontar as possíveis causas das avarias ganhava desta

Por fim, o *PCM* e a *Execução* – na figura dos líderes de turma com as suas anotações em uma folha de papel, em geral presa a uma pequena prancheta - assumem a DSS. Eles (líderes, anotações, papel e prancheta) trazem consigo (materializam) para aquele ponto no tempo-espço, para aquela interação, o resultado de duas outras reuniões prévias – ou, tal como destacaria Latour (2005) de diferentes espaços, tempos e ações. Uma delas, chamada de D+1, acontece no dia anterior, por volta das 13:00hs, na sala de reunião, com a participação da Execução (supervisores e líderes) e do PCM (supervisor e responsáveis da programação e de materiais).

Nela se decide quais as locomotivas deveriam estar no foco do dia seguinte (D+1), ou seja, quais deveriam ter a prioridade. A outra reunião, de passagem de turno, acontece no mesmo dia, justo antes da DSS, as 06:30hs, no escritório do PCM, com a participação da Execução (líderes e supervisores da turma do dia, da turma do turno que estava entrando e da turma do turno que estava saindo) e do PCM (responsáveis pela programação e pelos materiais que haviam trabalhado a noite). Nela verificava-se o andamento dos trabalhos, ou seja, o que a turma da noite já havia feito, em que pé havia deixado as máquinas, que locomotivas haviam sido liberadas, e o que ainda estava por fazer naquelas que ficaram.

Tanto a D+1 quanto a reunião de passagem de turno eram momentos de decisão e escolha no presente, de quais locomotivas seriam trabalhadas no futuro (D+1 ou próximo turno), a partir do que tinha acontecido no dia/noite anterior (serviços programados e não programados, executados e não executados), para dar conta do que havia sido “prometido” no plano anual de manutenção. O plano anual de manutenção da frota era a materialização de um planejamento feito no final do ano anterior e início do corrente, no âmbito das gerências das

áreas de operação e manutenção. O pessoal do centro de controle de operações, com base na demanda por transporte, prevista pela área comercial, para o ano seguinte, fazia uma simulação da composição dos trens que seriam necessários para “dar conta do recado”. Daí saía a disponibilidade total requerida de locomotivas. Essa simulação (baseada na previsão de demanda) era desdobrada mês a mês, semana a semana, dia a dia.

Tendo em mãos os dados sobre a disponibilidade requerida pela operação para compor os trens e o plano de manutenção a ser seguido para cada locomotiva (com suas características próprias: modelo, ano de fabricação, histórico etc) da frota, o PCM construía o seu plano anual de manutenção – também desdobrado mês a mês, semana a semana, dia a dia. Em termos gerais, já que me foi permitido o acesso a ele, mas não sua reprodução, por ser considerado “estratégico” pela companhia, esse documento estabelecia a programação para cada locomotiva da frota ao longo do ano: as datas de entrada, os tipos de manutenção (IP ou Rev. A) pelo qual deveria passar e as datas de saída (calculada com base no tempo previsto para cada tipo de manutenção, para cada locomotiva).

Na reunião D+1 é que esse planejamento anual “viajava” desde o sistema de gestão de manutenção utilizado pelo pessoal do PCM (programação), até chegar às mãos do pessoal da Execução (líderes e supervisores), passando pela produção de um relatório em que constava as locomotivas que deveriam ter entrado e as que deveriam ter saído entre “ontem” (D-1) e “amanhã” (D+1). Além do que constava no planejamento anual, o PCM também trazia para essa reunião as demandas não previamente programadas resultantes das avarias que aconteciam no trecho. Mesmo que não estivesse programada para entrar, uma locomotiva que apresentasse falha que não tivesse sido resolvida no trecho precisava ser “acolhida”. Do outro lado, a Execução (líderes e supervisores) trazia para a reunião o seu relatório⁹⁸ de andamento dos serviços – ou seja, um registro de que máquinas de fato seriam liberadas conforme o planejado e quais não. Com isso era possível discutir com o PCM não só as causas do atraso (falta de mão-de-obra, falta de peças e componentes, defeitos não previstos etc), mas também as possíveis soluções em termos de troca de prioridades.

⁹⁸ Basicamente, naquele momento, um pedaço de papel (uma folha A4) escrito a mão com caneta. Digo naquele momento porque a posteriori, normalmente depois das 17:00hs, os supervisores se ocupavam de sentar com os líderes e atualizar o sistema incluindo no histórico técnico de cada locomotiva o que havia sido feito (tipo de manutenção, mão-de-obra alocada – apontamento do tipo e quantidade de mão-de-obra, troca de peças/componentes, problemas a serem monitorados, falhas não corrigidas – que não impedem a liberação da máquina naquele momento, mas que deveriam ser revistas quando a máquina voltasse com mais tempo, etc).

Os atrasos na execução das atividades de reparo e manutenção e a necessidade de “acolher” locomotivas avariadas impactavam a programação do D+1 de duas maneiras principais: (a) forçando a execução a trabalhar mais intensamente nos turnos seguintes para dar conta do acúmulo de locomotivas (uma ou mais do que o normal dependendo do tamanho do atraso) e/ou (b) obrigando o PCM a deslocar locomotivas programadas para uma nova “janela de oportunidade”.

A meta ontem era fazer 7 IP's, não fizemos nenhuma, hoje vamos ter que fazer 14! (Entrevistado 12)

“não adianta trazer uma locomotiva para dentro da oficina se não tem gente para trabalhar nela, locomotiva parada impacta a nossa disponibilidade e quer dizer carga sem gente para puxar [...] impacta também o volume transportado [...] e o faturamento da companhia [...] nesse caso, a gente procura uma locomotiva com menor *backlog*⁹⁹ e manda ela embora” (entrevistado 11).

A “oficina” está localizada em um ponto intermediário do corredor ferroviário a que atende. Assim, as trocas de locomotivas, revisadas e a serem revisadas, acontecia quando o trem passava, indo ou voltando dos pontos extremos do corredor. Por isso falava-se em *janela de oportunidade*. As locomotivas revisadas saíam da “oficina” e ficavam estacionadas na estação da cidade (a não mais do que 1 km de distância). Lá é que ocorriam as trocas. O trem vindo de um dos extremos do corredor parava para a manobra. A(s) locomotiva(s) com manutenção programada (ou com falhas) era(m) tirada(s) da composição (e, posteriormente encaminhada para a “oficina”), e a(s) revisada(s) assumia(m) o(s) seu(s) lugar(es). Deixar uma locomotiva programada para manutenção passar, implicava em só poder “resgatá-la” – na melhor das hipóteses - na volta. O risco, nesse caso, e a tensão a ser acomodada, estavam relacionados à possibilidade de acontecer uma avaria com ela, já que estava com seu prazo de manutenção “vencido”.

Voltando à DSS, o PCM falava apenas indiretamente – não ia ninguém do PCM na DSS. A conversa deles com o pessoal da Execução (supervisores e líderes) era feita nas reuniões D+1 e de passagem de turno. Cabia aos líderes das turmas fazer a programação do dia (o PCM) chegar até a DSS – até os mecânicos/eletricistas. Esse era o próximo ato da DSS

⁹⁹ *Backlog* é o tempo decorrido desde a última vez que a locomotiva passou por uma inspeção na oficina. *Backlog* alto, mais tempo decorrido, maior o risco de acontecer alguma avaria. *Backlog* baixo, menos tempo decorrido, menor o risco de acontecer alguma avaria.

– comunicar quais eram as locomotivas que estavam no foco do dia (de acordo com o que havia sido decidido na D+1 e na passagem de turno) e proceder a alocação (em função do serviço a ser realizado) das equipes de mecânicos/eletricistas que deveriam trabalhar em cada uma delas. Em um dia típico da “oficina”, 8 a 10 locomotivas entravam no *foco do dia*. Eram as locomotivas programadas para sair da “oficina” até o final do dia (19:00hs) a fim de ficarem disponíveis para entrar em operação ou que precisavam ser trabalhadas para sair na data programada. Nesse sentido, era o PCM quem pressionava a Execução para “liberar” as máquinas – eram eles os “guardiões” da disponibilidade.

A definição de quem trabalharia em qual locomotiva era o que estava escrito na folha de papel, na prancheta¹⁰⁰ dos líderes de turma. O resultado da D+1 e da reunião de passagem de turno era primeiramente materializado ali. Eles distribuía as tarefas oralmente. Lendo o que haviam escrito na folha de papel, iam dizendo o nome de cada mecânico/eletricista, a locomotiva em que deveriam trabalhar e qual era o serviço previsto para ela. Normalmente os mecânicos/eletricistas eram alocados em duplas segundo os 4 (quatro) “grandes” sistemas da locomotiva: mecânica (motor diesel e sistemas auxiliares), elétrica (geradores, motor de tração), truques e pneumática (truque e sistema de freio), cabine e bordo.

- João e José¹⁰¹, 1234¹⁰², Rev. A, completa, adianta lá a parte mecânica. Precisamos liberar ela o mais rápido possível. Vê se tá faltando alguma peça ou componente. Se tiver me fala, pra gente acionar o pessoal do PCM. Se der, vamo vê se conseguimos liberar até amanhã.
 - Alair e Cauã, 1231, tem uma indicação de perda de tração, verifica lá para ver o que é. Se precisar trocar o motor me avisa pra gente levar pra mesa falsa. A manobra tá complicada hoje o pátio tá cheio. Precisamo fica esperto porque não podemos segurar ela mais aqui não. Tem que sair hoje. Já tem trem programado pra ela.
 - Leandro e Leonardo, 5678, IP inteira.
 - Rafael e César, 5679, dá sequencia na Rev.A e assim que terminar me procura, vamo vê se dá para ajudar o João e o José na 1234.
 - [...] e assim, por diante até que todos os mecânicos/eletricistas estivessem alocados em alguma locomotiva

(nota de campo¹⁰³)

¹⁰⁰ Como a prancheta dificultava a circulação dos líderes pelas valas dos galpões, o normal era abandoná-la depois da DSS. A folha de papel com a distribuição do serviço era dobrada e colocada no bolso da camisa ou da calça. Ela ficava ali durante todo o dia e a ela eles recorriam inúmeras vezes – para se lembrar da programação, para verificar quem estava onde, para atualizar o andamento do serviço. Só no final do turno é que essas informações iam para o sistema de manutenção da “oficina”.

¹⁰¹ Nomes fictícios.

¹⁰² Códigos das locomotivas, também fictícios. As locomotivas eram conhecidas por todos na “oficina” pelo nome, ou melhor, pelo código com 4 números. Os dois primeiros revelam o modelo e os dois últimos a sequência de aquisição delas pela companhia. Esses códigos são pintados nas locomotivas (na frente, atrás e nas laterais) permitindo sua fácil identificação.

¹⁰³ As falas são verdadeiras, retiradas como exemplo, de uma das minhas notas de campo.

Uma vez definidos o foco do dia e as tarefas que cada um precisaria executar, a DSS caminhava para a sua parte final – a reza. Como já disse no capítulo sobre metodologia, todos se levantavam, davam-se as mãos e formavam um grande círculo para rezar um Pai Nosso, uma Ave Maria e parte da Oração do Espírito Santo. Antes porém, alguém se encarregava (ou era encarregado) de fazer as preces (de dizer para o que/quem vai se rezar naquele dia). Sempre havia uma ou outra prece específica – por algum parente doente, algum colega com problemas de família etc -, mas sempre se pedia por um “bom dia de trabalho a todos, produtivo, que todo mundo pudesse voltar para casa bem, para que as famílias se mantivessem em casa sob a proteção de Deus!” (notas de campo) Dessa forma, outro intermediário – Deus – era invocado para ajudar a performar a segurança no trabalho, a qualidade, a produtividade na “oficina”. A crença e a presença de Deus na “oficina” se manifestava – era trazida a existência - não só em termos desses *fazeres e dizeres*, mas também era materializada através de imagens (Fotografia 18)



Fotografia 18 – Imagem de Jesus Cristo pintada na parede do Galpão 2.

Fonte: Feita pelo autor

Se, por um lado, é possível falar de diferentes grupos de pessoas-objetos (em suas “próprias” malhas práticas#arranjos) “dentro” da “oficina” como, por exemplo, (a) mecânicos/eletricistas nos galpões, nas valas, pondo a mão na máquina com ferramentas/equipamentos e peças/componentes, (b) supervisores e pessoal do PCM no escritório, encontrando as locomotivas por meio de seus computadores, sistemas de gestão da

manutenção e “notas abertas e fechadas”, (c) analistas do GAF, também no escritório, tratando estatisticamente (via Excell, médias, gráficos de Pareto etc) as locomotivas por meio das falhas que apresentam (informadas pelos sistemas de monitoramento embarcado e/ou pelo *helpdesk*) ou não e transformando-as em indicadores de desempenho, por outro, era possível perceber um espírito de grupo que os unia e a religiosidade parecia ter um papel relevante nisso. De alguma forma, todos se consideram *ferroviários* (não mecânicos, eletricitas, líderes, supervisores, programadores etc), responsáveis por manter a ferrovia funcionando [...]

“Ser ferroviário não é simplesmente pertencer aos quadros de qualquer uma das empresas ferroviárias brasileiras. Ser ferroviário é ter no peito, no lugar do coração uma “locomotiva”; no lugar das veias “trilhos”; e no lugar do sangue, “vagões”. É transformar o seu corpo em “ramais”. Ser ferroviário é defender a ferrovia como se fosse sua mulher e seus filhos. Você pode falar mal deles, os outros não. Ser ferroviário é ter o sangue enferrujado pelos sabores da alegria e amargo das decepções, é sentir o fio da esperança de dias melhores que sempre virão”. (Texto retirado de um folheto distribuído na “Oficina” pelo sindicato dos ferroviários por ocasião do Dia do Ferroviário¹⁰⁴)

(o Dia do Ferroviário) “marca a história de homens e mulheres, que unidos no mesmo objetivo, solidários na dignidade do trabalho, ajudam uns aos outros, a construir a sociedade, a convivência, a fraternidade e a solidariedade. Cada um no seu papel, no seu lugar, todos somos colegas de trabalho, uma equipe que se harmoniza no bem-fazer o que precisa ser feito, no que deve ser feito [...] nossa homenagem é pois: [...] a vocês, caros colegas, que já repousaram as suas ferramentas de trabalho, e hoje desfrutam merecidamente, do prêmio da aposentadoria, conquistado arduamente em sua longa jornada com o suor do seu rosto e a força de suas mãos [...] a vocês colegas, que ainda continuam na lida, no exaustivo labor do dia-a-dia [...] enfim, nos congratulamos com todos os ferroviários do Brasil, comandantes e comandados, que todos sintamos que o trabalho de equipe, de conjunto, aproxima, une, confraterniza os que o fazem [...] o trabalho [...] é também a maneira concreta de colaborar com Deus na obra da criação. Que Deus nos abençoe, abençoe nossa Ferrovia, e o Mundo do trabalho” (Texto retirado de folheto distribuído na “Oficina” pelo sindicato dos ferroviários por ocasião do Dia do Ferroviário).

¹⁰⁴ No dia 30 de abril comemora-se o Dia do Ferroviário no Brasil. Nesse dia, em 1854 foi inaugurada a primeira linha ferroviária do Brasil, a Imperial Companhia de Navegação a Vapor e Estrada de Ferro de Petrópolis ou como é conhecida hoje, Estrada de Ferro Mauá (em homenagem àquele que foi o responsável pela sua construção: Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá). Era um trecho de apenas 15 km ligando o porto de Mauá até Raiz da Serra, na então Província do Rio de Janeiro.

Não que essas palavras representem uma total harmonia entre “comandantes e comandados”. É claro que havia conflitos, como inclusive mostro em algumas passagens. Mas é interessante notar que essas palavras vêm justamente do Sindicato dos Ferroviários, e não da “empresa”. Ainda que em nível “mais micro” possamos falar de diferentes grupos “dentro da oficina”, todos parecem mais ou menos unidos em nível “mais macro”. O “inimigo” nesse nível, não são líderes de turma, supervisores ou o pessoal do escritório. Mas sim, a “companhia”, a *MiningCorp*, a *Logist*, a *FerroviasCom*. Esses são “atores” recentes na história de ferrovia – os investidores. Antes deles, havia a “rede” (a RFFSA) que “era movida não pelo EBTIDA, mas por um espírito de colaboração com o desbravamento e desenvolvimento do país – nessa época era a gente com a gente, um tinha o outro, um salvando o outro e Deus salvando todo mundo!” (notas de campo). Esse espírito de grupo, apesar da renovação dos quadros, ainda persiste, como destacam os trechos transcritos acima: “ser ferroviário é defender a ferrovia como se fosse sua mulher e seus filhos. Você pode falar mal deles, os outros não!” e “que Deus nos abençoe, abençoe nossa Ferrovia”.

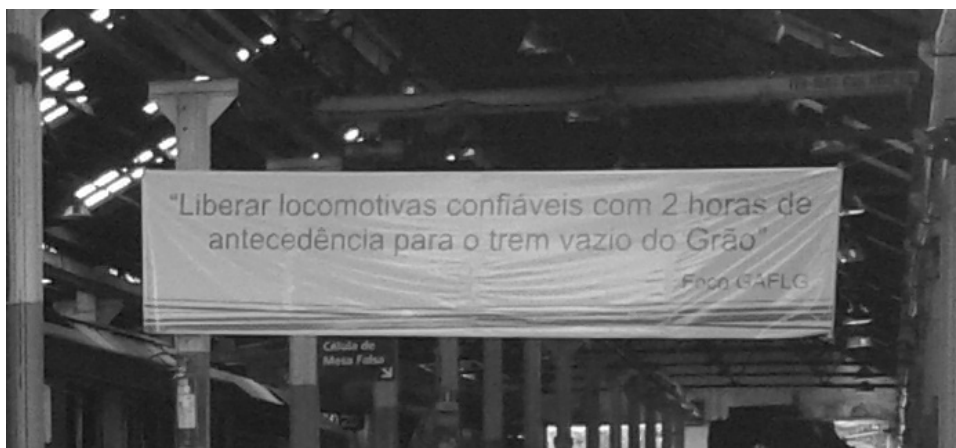
Terminada a oração, era hora de “colocar a mão na máquina”. Todos saíam da sala de reunião em direção aos seus escaninhos (localizados bem ao lado) para pegar os EPI’s (capacete com protetor auricular e óculos) imprescindíveis para entrar nos galpões, já procurando formar a sua dupla e comentando com o parceiro detalhes sobre o serviço a ser executado, sobre a descrição do defeito materializada pela planilha do GAF.

A partir do que pude observar nas DSS’s que participei fui realizando que, para além da preocupação com a segurança (“a vida em primeiro lugar”), a exigência simultânea de confiabilidade (“a máquina não pode quebrar”) e disponibilidade (“a máquina tem rodar, sempre tem carga para puxar”) era um aspecto decisivo para o dia-a-dia daquelas pessoas, para as práticas da “oficina”. Como pude perceber ao longo do trabalho de campo, e que tentei descrever aqui, a liberação (ou não) de uma locomotiva em tempo hábil (disponibilidade) e/ou a quebra (ou não) de uma locomotiva em operação (confiabilidade), bem como a ocorrência (ou não) de acidentes (segurança) são as questões fundamentais que determinam o acontecer da “oficina”. Ela (a “oficina”) era performada e reunia *fazeres/dizeres e arranjos materiais* tendo como objetivo principal manter as locomotivas rodando o máximo de tempo possível, parando-as o mínimo de tempo possível e fazendo isso da forma mais segura possível.

“um indicador no vermelho a gente estando bem, a gente vai buscar, é esse o nosso trabalho [...] prefiro um indicador ruim e por isso vermelho na planilha, do que um indicador bom, azul mas construído com sangue [...] um acidente de trabalho mancha o azul de vermelho [...] esse vermelho muitas vezes não dá para limpar [...] a gente trabalha muito, mas não pode fazer loucura [...] a vida em primeiro lugar” (entrevistado 17).

Tal como aponta a fala do entrevistado 17, acima, e do entrevistado 14, a seguir, ao afirmar que disponibilidade, confiabilidade e segurança são os elementos centrais que orientam as práticas de reparo e manutenção, não quer dizer que eles estejam sempre alinhados, em harmonia na “oficina”, que não haja controvérsias, conflitos de interesse. Ao contrário, era justamente a tensão entre esses elementos é que precisava ser “gerenciada”, ou acomodada no processo contínuo de ordenamento da “oficina”. O acontecer da “oficina”, poderia ser entendido então, a partir das formas como esses *fins* vão sendo (re)negociados, aprendidos-ensinados, consolidados, *materializados*, *incorporados*, *praticados* (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006).

“Aqui todos trabalham para colocar máquinas confiáveis para rodar o mais rápido possível (Fotografia 19), ou seja, disponibilidade e confiabilidade são as nossas metas centrais [...] todos aqui trabalham para isso [...] esses são os nossos principais indicadores de desempenho [...] só que, às vezes, disponibilidade e confiabilidade são inimigos [...] para garantir uma, preciso abrir mão da outra [...] às vezes somos obrigados a liberar uma máquina sem fazer tudo direito, do jeito que era para fazer [...] a máquina tem que sair, sai, se der problema a gente traz ela de volta [...] outras vezes, a gente segura a máquina, se fo*# na disponibilidade, mas evita um reboque depois que podia ser pior” (Entrevistado 14).



Fotografia 19 – Faixa localizada na entrada principal de oficina, no galpão 1.
Fonte: Feita pelo autor

Nesse ponto cabe ressaltar que, tal como apontei no Capítulo 3 (Metodologia), no meu trabalho de campo acompanhei mais de perto o dia-a-dia dos mecânicos/eletricistas: eram eles os responsáveis diretos por *executar* o serviço, por *fazer* o conserto, por *realizar* as atividades de reparo e manutenção. É evidente que a “oficina” se compõem de outras malhas *práticas#arranjos materiais*, entretanto, tecer cada uma delas se mostrou extremamente difícil. Não só pelas minhas limitações de tempo, mas também pela complexidade delas. A quantidade de *fazer* e *dizer*, bem como de *arranjos materiais*, que dão vida à “oficina” como um todo, é grande demais. Na descrição que fiz da DSS nessa seção procurei dar uma ideia do trabalho que seria necessário para dar conta de tudo isso – era praticamente impossível acompanhar, por exemplo, as atividades do SESMT, do PCM, do GAF simultaneamente, menos ainda do CCO que ficava em outra cidade, ou mesmo dos maquinistas no trecho. Fiz a opção por ficar na “linha de frente”, com aqueles que põem a “mão na máquina”.

Assim, daqui por diante, limito meu relato etnográfico às questões principais que emergiram ao longo do trabalho de campo e que moldavam diretamente as *práticas e arranjos materiais* nos quais os mecânicos/eletricistas se engajavam: a saber, a tríade confiabilidade, disponibilidade e segurança. Argumento que são esses os elementos centrais da *inteligibilidade prática* que fornece as bases para a organização das ações dos mecânicos/eletricistas e que dá uma consistência interna às atividades e arranjos nos quais eles se engajam na “oficina” (Dreyfus, 1991; Chia, 2004; Schatzki, 2002, 2005). Inteligibilidade que constitui e define “o quê” as coisas, as situações e as pessoas são, o “quanto/como” elas são importantes em determinado contexto espaço-temporal. Tal como destaca Schatzki (2005), as ações, os estados mentais, as identidades, os arranjos materiais daqueles mecânicos/eletricistas são o que são dentro de um horizonte de inteligibilidade possível. Dessa forma, ao longo da próxima seção, procuro mostrar como a tríade *confiabilidade-disponibilidade-segurança* governava as percepções-ações dos mecânicos/eletricistas especificando o quê podem/devem fazer a seguir (apontando os “próximos passos”) dentro do fluxo contínuo das atividades de reparo e manutenção de locomotivas da “oficina”.

4.2.2 Deixando a DSS e chegando até o Galpão 1

Terminada¹⁰⁵ a DSS era hora de “colocar a mão na máquina”. Todos saíam da sala de reunião em direção aos seus escaninhos (localizados bem ao lado) para pegar os EPI’s (capacete com protetor auricular e óculos) imprescindíveis para entrar nos galpões, já procurando formar a sua dupla e comentando com o parceiro detalhes sobre o serviço a ser executado (...)

O primeiro encontro dos mecânicos/eletricistas com as locomotivas a serem inspecionadas e/ou revisadas começava ainda na DSS. Como tentei mostrar na seção anterior, tanto a planilha do GAF, quanto os planos de manutenção do PCM, os relatórios de andamento do serviço no turno anterior, a folha de papel com a alocação do pessoal feita pelos líderes de turma etc já eram formas de se trazer a locomotiva para a “oficina”. Elas começavam a existir para eles ali, quando materializadas não em peças e componentes, mas em diferentes inscrições (Law, 1986, Latour, 2001). Os mecânicos/eletricista se encontravam com elas inscritas em diferentes materiais, antes de um encontro “pessoal”.

Esse encontro com as inscrições ainda continuava mesmo depois da DSS. Primeiro, na conversa com os respectivos líderes de turma, na porta da sala. Ali mecânicos e eletricitas tiravam dúvidas, aprofundavam informações, buscavam mais detalhes principalmente sobre as avarias e o *prazo de entrega* do serviço, mas também sobre a disponibilidade de peças e componentes, sobre o posicionamento das locomotivas nos galpões. Segundo, na troca de ideias com os próprios colegas, seja o parceiro do dia, seja com alguém que já havia trabalhado naquela máquina e que poderia “dar alguma dica” sobre ela. Esse era outro ritual na “oficina”, sempre havia um encontro mais espontâneo, agora sem a formalidade da DSS. Se “dentro” da sala na reunião, até por conta de seu arranjo físico (*a sala de aula tradicional onde o professor fala e os alunos ouvem*), as interações eram menos incentivadas, mais formais e aconteciam entre diferentes, na porta do galpão, as interações eram espontâneas e informais, entre iguais¹⁰⁶. Esse era um dos momentos em que os líderes se misturavam à turma.

¹⁰⁵ Terminada no sentido de que a reunião, em si, acabava por volta das 08:00hs. Suas consequências e portanto, seu acontecer perduravam durante todo o dia . . .

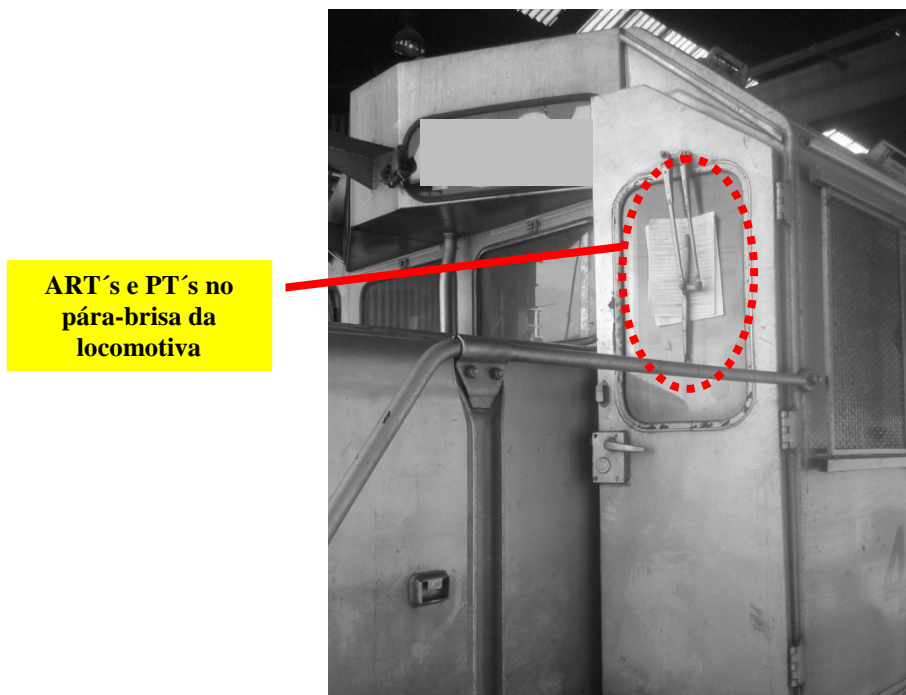
¹⁰⁶ As engenheiras do SESMT e, principalmente os especialistas do GAF e não ficavam ali para conversar. Saíam da DSS direto para os seus escritórios.

Essa interação espontânea (um bate-papo) se estendia – com todo mundo já paramentado - até o interior da “oficina”, no galpão 1. Ali estava “a mesa”, uma mesa redonda com 10 cadeiras de concreto, fixadas no chão, um banco, também de concreto, no canto, em que sentavam mais umas 6 a 8 pessoas e uma bancada de alvenaria, onde havia dois garrafões de café e um forno micro-ondas (que eles usavam para esquentar pão, bolo, biscoito etc que alguns traziam de casa para comer ali, antes do trabalho). Em cima da mesa ficavam as “notas das locomotivas” (uma inscrição do PCM) e os formulários de Análise de Risco da Tarefa (ART) e de Permissão para o Trabalho (PT) (que traziam o SESMT para “dentro” da oficina).

As “notas” são documentos gerenciados pelo pessoal da programação (do PCM). Eles mantêm, para cada locomotiva, no sistema de gestão da manutenção, um histórico técnico dela (datas das revisões, defeitos/avarias, peças trocadas, componentes substituídos, atendimentos realizados etc - uma espécie de manual do proprietário do automóvel). Parte desse histórico técnico compõe um documento ao qual eles se referem como “a nota da locomotiva”. Esse é o documento que chega até as mãos do pessoal da execução – passando pela “mesa” - quando a locomotiva está em manutenção. Sempre antes de mexer em uma máquina os mecânicos/eletricistas consultam a nota para saber o que já foi feito no passado (“notas fechadas”) e o que precisa ser feito agora (as “notas abertas”). Ao fazer isso, as “notas” também podem ser vistas como um agente que desempenha um papel ativo na *performance* das práticas de reparo e manutenção na “oficina”. São elas que – quando abertas - materializam e decretam aquilo que precisaria/deveria ser feito (e o que não precisaria/não deveria), ou seja, ajudam a criar a realidade na qual mecânicos/eletricistas vão trabalhar.

As “notas” são abertas na reunião D+1 (onde/quando se decide o que se vai fazer em cada máquina) e são fechadas (no “sistema”) pelo supervisor da turma responsável pela conclusão do serviço – a nota, assim, fica aberta até que o serviço seja concluído. As “notas”, antes de serem fechadas no sistema, são ainda previamente assinadas por cada um dos mecânicos/eletricistas envolvidos no reparo e manutenção daquela locomotiva – eles se responsabilizam pelo que fizeram e materializam, decretam, aquilo que aconteceu. A “nota” fica na “mesa”, por que todo o pessoal da execução passa por ali. Como a “nota” que desce do PCM é só uma, e em geral, há pelo menos 4 duplas (mecânicos, eletricistas, truques e pneumática, bordo e cabine) trabalhando em cada máquina, eles precisam de um local onde ela fique disponível para todos. A “mesa” é um espaço (um arranjo material), portanto, que permite não só a interação *face-a-face* entre mecânicos/eletricistas, mas também entre eles e as máquinas e entre eles e o PCM – inscritos nas “notas”.

É a partir do que consta da nota e do que o líder de turma apontou na DSS a respeito dos serviços a serem realizados, que cada um dos mecânicos/eletricistas vai preencher a suas ART's e PT's. As ART's são formulários de análise de risco da tarefa cujo preenchimento é obrigatório¹⁰⁷. O mecânico/eletricista preenche e o líder de turma avalia, se estiver “correto”, ambos assinam. Mecânicos/eletricistas mantêm esse formulário (e também as PT's) no local de trabalho, normalmente na cabine da locomotiva em que estavam executando o serviço durante todo o turno (Fotografia 20). Em caso de acidente durante a execução da atividade, a ART é analisada pelos supervisores e líderes de turma e encaminhadas para o SESMT. Como me disse uma vez um dos mecânicos que entrevistei: “essa papelada é importante, porque se acontecer alguma coisa e você não tiver com ela ok, você tá fud*! Não interessa se você estava certo ou errado, se não tiver com o papel já era, vão te fer*!” (entrevistado 5).



Fotografia 20 – ART's e PT's no local de trabalho – na locomotiva
Fonte: Feita pelo autor

Nas ART's, cada um dos mecânicos/eletricistas identifica as tarefas que vai executar naquele turno, descreve os riscos envolvidos (de queda, de esmagamento, de corte, de choque, de queimadura etc...), aponta potenciais causas desses acidentes (trabalho em altura, manuseio

¹⁰⁷ No formulário há um espaço para identificação do funcionário pelo nome, matrícula e assinatura.

de equipamento de solda, movimentos repetitivos, operação de ponte rolante, piso escorregadio etc), destaca a severidade/consequências deles caso ocorram (morte, invalidez, afastamento etc) e levanta os EPI's necessários.

“A ART é um método eficiente e seguro para executar o serviço, assinalar os riscos e impactos inerentes à tarefa [...] ajuda a planejar melhor a metodologia de execução da tarefa [...] evidenciar riscos através de debates sobre a maneira como a tarefa deve ser executada [...] serve para discutirmos as maneiras seguras para executar tarefas [...] nos obriga a conhecer o local, equipamentos e interferências relativas ao trabalho [...] ao preenchê-la o funcionário reflete sobre seu trabalho, já começa a se concentrar a se sintonizar, antes de iniciar [...] a ART é uma das técnicas mais efetivas para a prevenção das ocorrências de acidentes [...] quando bem elaborada protege o funcionário durante a execução de atividades [...] previne lesão, doença, dano a propriedade e ao ambiente [...]” (entrevistado 15).

É interessante notar na fala do entrevistado 15 que as ART's funcionam como mais uma das inscrições que traziam para o dia-a-dia dos mecânicos/eletricistas as regras, entendimentos, e teleoafetos que ajudavam a compor a inteligibilidade da prática de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina”. Nesse caso específico, a segurança e a confiabilidade aparecem com mais força. A ART era mais um artefato que conectava, assim, o SESMT (*maneiras seguras de executar as tarefas*) e o GAF (*como a tarefa deve ser executada*) com a Execução (*funcionário reflete sobre seu trabalho*) e que agia para conformar e a dar coerência às atividades que se seguiriam, contribuindo para que os envolvidos incorporassem os elementos da estrutura de governança da prática: entendimentos-regras-teleoafetos (Schatzki, 2002, 2005). Além disso, ao obrigar o funcionário *a conhecer o local, equipamentos e interferências relativas ao trabalho*, a ART coloca mecânicos/eletricistas dentro de um contexto físico/material de trabalho, ou, tal como diria Schatzki (2002, 2005), em meio a um arranjo material, indispensável para o desenrolar das práticas.

Vale destacar ainda a função pedagógica das ART's (e das PT's). Elas funcionavam também como instrumentos de ensino-aprendizagem da prática de reparo e manutenção de locomotivas. Se, por um lado, têm o papel de “impor/disseminar” regras e entendimentos (*como executar, de maneira segura*), do tipo “melhores práticas” a serem seguidas (“esses formulários acabam servindo para a orientação aos novatos na função” - entrevistado 16), por outro, não são documentos prontos e acabados, mas abertos ao *debate, discussão e à reflexão*.

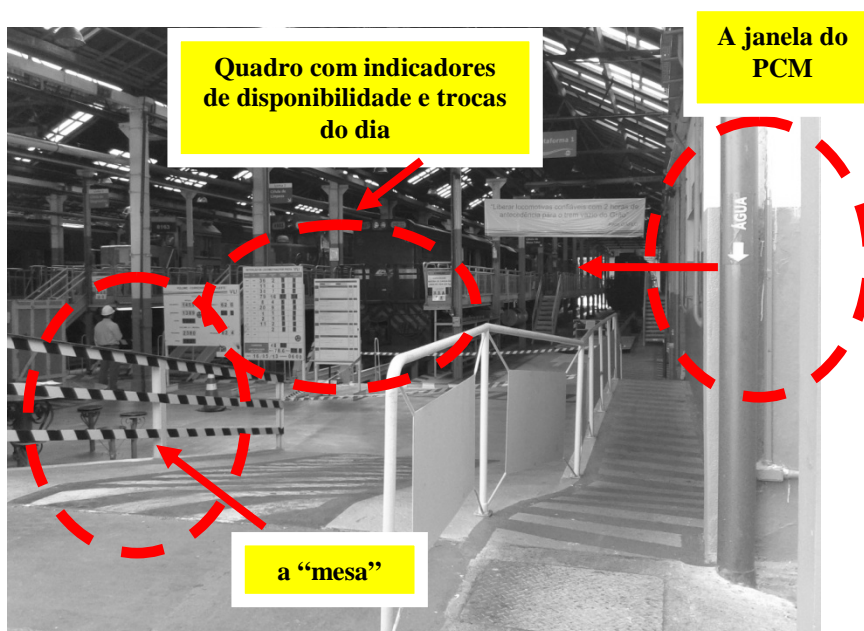
São “objetos” que, ao mesmo tempo, por um lado, contribuem para estabilizar a prática indicando o que deve/pode ser feito, mas que por outro, atuam como espaços de discussão, revisão e mudança onde se materializam novas formas de se fazer as coisas ali. Era a “mesa”, inclusive, o espaço onde isso acontecia.

[...] a gente vai aprendendo com os mais velhos sobre as atividades que cada serviço pede [...] quando cheguei aqui não sabia não [...] fui aprendendo com os outros [...] e foi bom, porque eu tinha que fazer a ART, então eles iam me ensinando, primeiro aqui na “mesa” onde a gente senta para preencher a papelada, depois me mostravam na máquina como era [...] primeiro eles me diziam o que eu ia ter que fazer [...] depois lá na máquina me mostravam como é que eu ia fazer aquilo (entrevistado 6).

Juntamente com as ART's, quando necessário, os mecânicos/eletricistas preenchiam também as PT's – permissões de trabalho. Elas são exigidas, como um documento complementar, quando da execução de chamadas tarefas críticas, ou seja, com risco elevado de acidente. Na “oficina” as PT's se referiam, normalmente, a atividades que envolviam trabalho em altura (quando era necessário subir no teto da locomotiva), movimentação de cargas elevadas (quando era necessário usar a ponte rolante), serviços de caldeiraria (quando era necessário o manuseio de equipamento de solda), manuseio/troca de componentes elétricos de alta potência (risco de choque elétrico de alta voltagem), permanência em locais confinados (checagem, por exemplo, do motor de tração que fica debaixo da locomotiva) etc. Assim como as ART's, as PT's eram assinadas pelos executores do serviço (mecânicos/eletricistas) e pelos líderes de turma responsáveis.

Antes de ver a locomotiva, de colocar a “mão na máquina”, os mecânicos/eletricistas eram convidados a encontrá-la não só pela DSS, mas também pela “mesa”. Assim como a DSS, ela (a “mesa”) pode ser vista não só como um *produto* de outros espaços-tempos-ações mas também como uma *produtora* de outros espaços-tempos-ações. “[...] primeiro eles me diziam (aqui na mesa) o que eu ia ter que fazer [...] depois lá na máquina me mostravam como é que eu ia fazer aquilo” (entrevistado 6). Desse modo, a “mesa” (e as “notas”, as ART's e PT's reunidas ali) tinha um papel relevante para o acontecer da “oficina”: não só por indicar a realização das atividades “aqui e agora”, mas também por contribuir para a construção e manutenção da memória da prática (Schatzki, 2006, 2010) de reparo e manutenção de locomotivas realizadas ali.

Do ponto de vista do arranjo físico da “oficina”, é ainda bom destacar que a “mesa” fica bem ao lado do escritório do PCM (Fotografia 21). As estações de trabalho lá dentro estavam dispostas de forma que os supervisores (do PCM e das turmas de Execução) ficavam de frente para o galpão, de onde tinham, em função de uma grande janela de vidro, uma visão panorâmica.



Fotografia 21 – Entrada principal da “oficina” – Galpão 1.

Fonte: Feita pelo autor

A imagem do escritório, com a janela de vidro, em um nível superior (uns 2 metros) ao do galpão, de onde os supervisores poderiam vigiar a movimentação dos mecânicos/eletricistas me remetia sempre ao panóptico de Foucault (1979, 1987) e à percepção de que o espaço não é um elemento neutro no processo organizacional e no processo de trabalho (Lefebvre, 1991; Alcadipani e Almeida, 2000; Dale, 2005; Kornberger e Clegg, 2004). Não há como ignorar que o arranjo material dos ambientes de trabalho em geral, e da “oficina”, em particular, contribui para demarcar papéis e definir relações sociais servindo para predispor as pessoas a agir e a perceber ações de determinadas maneiras em vez de outras.

Se a “mesa” criava um cenário que convidava mecânicos/eletricistas para uma interação (propiciando maior integração, facilitando o fluxo de informação, criando um espírito de equipe) entre eles, o escritório (sempre fechado, para isolar o barulho e o calor) que os intimidava, criava um ambiente para interação (propiciando maior integração,

facilitando o fluxo de informação, criando um espírito de equipe) entre outros. Sendo assim, esse era mais um aspecto físico, material, que ajudava, a *performar* a diferenciação (uma distância) entre “nós” (mecânicos/eletricistas) e “eles” (o pessoal do escritório)¹⁰⁸ e contribuía de forma ativa para conformar as identidades das pessoas e as atividades que elas executavam na “oficina”.

Outro aspecto interessante que mostra a Fotografia 21 é a presença de outro agente material não humano importante para a realização das práticas na “oficina”: o quadro de indicadores de disponibilidade e trocas do dia. Ele fica ali, bem do lado da “mesa”, bem onde todos os mecânicos/eletricistas possam vê-lo (e serem vistos por ele). Ele fazia a “oficina” falar com suas letras, números e cores (Alcadipani, 2008). Esse quadro ilustrava – e, com isso trazia à existência – um comparativo entre quantas locomotivas (de cada modelo da frota) poderiam estar e quantas de fato estavam retidas na “oficina”. Número verde indicava que a quantidade daquele tipo de locomotiva retido na “oficina” estava abaixo do planejado (disponibilidade ok!). Número vermelho, ao contrário, indicava que a quantidade daquele tipo de locomotiva retido na “oficina” estava acima do planejado (disponibilidade não ok!).

Eles indicavam onde estavam os pontos de atenção, ou seja, dizia para quem estava trabalhando em locomotivas marcadas com vermelho – independente da voz do supervisor ou do líder que também eram pressionados -, que era preciso “apressar o passo”. Tanto a identidade dos mecânicos/eletricistas (“bons/maus, produtivos/improdutivos”), quanto o ritmo do trabalho deles (“normal, devagar, rápido”) eram também determinados por aquele quadro, com seus números, letras e cores. Esses indicadores eram atualizados pelos analistas do GAF e do PCM (programação) pela manhã as 07:00hs, à tarde as 13:30 e a noite as 19:00hs e ajudavam a conformar a realidade vivida na “oficina”. Eram mais um elemento material que trabalhava para fazê-la acontecer, que ajudava a ir (re)negociando, aprendendo-ensinando, consolidando, materializando, incorporando, praticando (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006) a estrutura entendimentos-regras-teleoafetos fundamentada na tríade disponibilidade-confiabilidade-segurança.

Com as “notas das locomotivas” lidas e as ART’s e PT’s preenchidas, era hora de dar o próximo passo. Ir até as máquinas? Ainda não... Normalmente havia ainda duas paradas: a

¹⁰⁸ Outro aspecto material que contribuía para performar essa diferenciação era o uso dos EPI’s. O escritório, apesar de estar dentro do galpão, é classificado como uma área de baixo risco de acidente. Assim, supervisores e o pessoal do escritório, só usavam capacete, protetor auricular e óculos para se deslocar entre o escritório e a saída do galpão (uns 3 metros de distância). Enquanto ficavam dentro do escritório, não precisavam deles, não precisavam lidar com o desconforto de usá-los.

ferramentaria e o almoxarifado do PCM (ou, simplesmente *PCM*, que era como mecânicos/eletricistas o chamavam). A partir das “notas abertas” que decretavam o serviço a ser realizado, cada dupla de mecânicos/eletricistas definia, de início, que ferramentas e peças/componentes seriam necessários. Com isso “na cabeça”, eles normalmente se dirigiam da “mesa” para a ferramentaria e de lá para o *PCM*¹⁰⁹. Mais alguns elementos não humanos começavam assim a serem articulados: os mecânicos/eletricistas precisavam se associar às ferramentas e às peças/componentes para consertar as locomotivas.

No que diz respeito às ferramentas de trabalho, havia dois lugares onde elas ficavam guardadas, armazenadas. As ferramentas maiores, mais complexas, mais caras e de uso não muito corriqueiro eram de propriedade da “oficina” e ficavam na ferramentaria. Para usá-las, era preciso preencher uma breve requisição (em um pequeno formulário de papel) com o nome da ferramenta e a matrícula do funcionário. Com isso, ele se obrigava a devolvê-la assim que terminasse o serviço. As ferramentas simples, menores, de uso corrente (alicate, chaves de fenda, chave de rosca etc) , por sua vez, eram guardadas em caixas de ferramentas. A “oficina” fornecia a caixa (que era devidamente identificada com o nome, um número e uma posição no “armário”), mas as ferramentas eram de propriedade dos próprios mecânicos/eletricistas. Diferente da ferramentaria que ficava separada da frente de serviço deles (o que exigia o deslocamento sempre que se precisava de algo que não havia sido previamente requisitado), as caixas de ferramentas ficavam em meio às valas, do lado das locomotivas e podiam ser facilmente acessadas (Fotografia 22). Elas, de alguma maneira, eram pequenas extensões da ferramentaria, que ganhava com isso mobilidade e proximidade com os mecânicos/eletricistas.

¹⁰⁹ Às vezes eles se dividiam. Enquanto um passava na ferramentaria, o outro ia até o PCM.



Fotografia 22 – Caixas de ferramentas na plataforma entre as valas no Galpão 2
Fonte: Feita pelo autor

Assim, as caixas de ferramenta, dispostas em meio às valas, também emergiam na “oficina” como mais um dos elementos materiais que ajudavam a compor o seu arranjo e a moldar as atividades dos mecânicos/eletricistas. Idas e vindas até a ferramentaria eram vistas como “perdas” de tempo, e isso atentava contra o objetivo *disponibilidade* (colocar as máquinas para rodar o mais rápido possível, deixá-las paradas o mínimo de tempo possível). Além do mais, ao dispensar deslocamentos desnecessários (subir descer de locomotivas, transitar pelas valas, atravessar via de manobra etc), as caixas de ferramenta reduziam a exposição dos funcionários ao risco de acidentes e contribuía para o objetivo *segurança* (“manter-se são e salvo”).

Uma olhada dentro das caixas de ferramenta (Fotografia 23) revela que ela trazia para as valas não só a ferramentaria, mas também o PCM. Pequenas peças como conectores, porcas, arruelas, parafusos, válvulas, juntas de vedação eram armazenadas ali. Cada mecânico/eletricista tinha um “estoque particular” deles sempre a mão.

“São coisas pequenas, peças que a gente vai tirando daqui e dali, que sobram na hora de substituir um componente ou outro [...] mas que a gente sabe que vai fazer falta um dia [...] e sempre usa [...] são coisas

que às vezes no PCM não tem, ou os caras demoram pra achar, demora pra comprar [...] aqui na caixa fica mais fácil e mais rápido de conseguir” (entrevistado 13)



Fotografia 23 – Interior da caixa de ferramentas – ferramentaria e PCM móveis
Fonte: Feita pelo autor

Aliás, são tantas as pequenas peças desse tipo que às vezes as caixas de ferramentas ficavam tão cheias que era preciso fazer uma limpeza nelas. Ao invés de jogá-las fora, entretanto, havia um depósito auxiliar. No início da pesquisa, esse terceiro “almoxarifado” (fotografia 24) (o primeiro, o oficial, no galpão 1, o segundo, as caixas de ferramenta), ficava dentro do galpão 1, bem em frente ao *PCM*. Ao final, depois de uma limpeza que deram lá para atender a uma das auditorias do programa de qualidade, foi parar atrás do galpão 2.



Fotografia 24 – Armário para armazenagem de conexões, parafusos, porcas etc usados
Fonte: Feita pelo autor

Vale destacar, entretanto, que essas idas à ferramentaria, bem como ao PCM, às vezes representavam para os mecânicos/eletricistas uma forma de aliviar a tensão do trabalho. Eles usavam o “passeio” como uma forma de relaxar, mas mantendo a imagem de que estavam trabalhando: “não estou passeando, estou indo buscar uma ferramenta, uma peça” (notas de campo). Esse tipo de desculpa era dado porque entre eles mesmos havia uma cobrança quando os “passeios” passavam da conta. Afinal, o indicador que decretava a realidade (a produtividade) de todos, também dependia daqueles que “enrolavam”.

Certa vez um dos eletricitas me ensinou a “descansar”. Segundo ele havia duas maneiras: ir até a ferramentaria ou PCM (como disse antes) pelo caminho mais longo e/ou ficar na cabine de uma locomotiva na área de manobra, longe dos olhos do supervisor e do líder. Nesse dia, fiquei com dois deles durante toda a manhã, na cabine de uma locomotiva, conversando sobre a vida e sobre futebol. Perguntei se não havia nada para fazer e porque estavam ali assim. Isso acontecia, mas não era a “regra”. Ambos me disseram que estavam esperando chegar as peças que precisavam para continuar trabalhando. Continuei o interrogatório: mas não há mais nada para fazer? “Ter até que tem né “professor”, se a gente aparecer, eles (líder ou supervisor) acabam arrumando um serviço [...] por isso estamos aqui” (notas de campo).

O *PCM do João* (o almoxarifado), por sua vez, era um ponto de parada obrigatória. Lá é que ficavam estocados as peças e componentes necessárias para o conserto das locomotivas (Fotografia 25). No PCM, como já disse anteriormente, o encontro dos mecânicos/eletricistas com as locomotivas se dá de uma maneira distinta. Ali elas não são vistas como uma “caixa preta”, um objeto consistente, único, pronto e acabado (tal como nós, aqui de fora, as vemos, imponentes, fortes, potentes, puxando cargas enormes sem pestanejar), mas sim como uma montagem, um conjunto heterogêneo de diferentes partes, cuja forma e função “normal” precisa ser (só pode ser) (re)estabelecida por meio de muito trabalho de muita gente diferente (Laet e Mol, 2000; Law e Singleton, 2005).



Fotografia 25 – Almoxarifado – PCM do João: armazenagem de peças e componentes
Fonte: Feita pelo autor

Ainda que tenham sido produzidas no mesmo ano e sejam do mesmo modelo e que tenham saído de fábrica com “manuais” idênticos, desde quando se deu a primeira partida nelas, começou um processo de diferenciação. Assim, as locomotivas não podem ser encaradas como objetos homogêneos, consistentes, estáveis – *a matter of fact* ou mesmo um *immutable mobiles* (Latour, 2005; Law e Singleton, 2005). Revelam-se, isso sim, quando observadas mais de perto, como heterogêneas, frágeis, instáveis – *a matter of concern* ou um

mutable mobile (Latour, 2005; Law e Singleton, 2005). A existência das locomotivas – ou o que elas são – vai sendo performada de acordo com a maneira como ela é fabricada (relação locomotiva-fabricante), exigida (relação locomotiva-operação), operada (relação locomotiva-maquinista) e mantida (relação locomotiva-mecânicos/eletricistas e programação). Em função daquilo que o fabricante especificou no manual do usuário, daquilo que a operação simulou para compor os trens, do modo como os maquinistas a operaram em cada viagem/manobra para a qual foi programada, daquilo que os mecânicos/eletricistas fizeram em cada revisão, daquilo que líderes e supervisores agregam ao histórico técnico dela e informam ao sistema de gestão da manutenção da “oficina” em cada visita à “oficina”.

No tempo que passei no PCM pude perceber que as locomotivas eram *performadas* de diferentes maneiras, mesmo entre os mecânicos/eletricistas com quem convivi. É evidente que eles conheciam as conexões, trabalhavam nelas também, mas havia uma diferença clara entre a maneira, por exemplo, como cada um dos grupos de mecânicos, eletricistas, truqueiros, pneumáticos, cabine e bordo “enxergavam” (e traziam à existência) uma “mesma” locomotiva. Enquanto uns, por exemplo, as enxergam como um grande motor diesel (os mecânicos), outros (eletricistas) as enxergam como um conjunto de motores de tração.



Fotografia 26 – Motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.
Fonte: Feita pelo autor

Na Fotografia 26, acima, é possível perceber que o ponto de vista de mecânicos trabalhando no motor diesel, na parte de cima da vala, e de um eletricitista inspecionando um motor de tração, na parte de baixo, é bem diferente. As valas ajudavam a decretar para cada um deles uma determinada “realidade” (e não outra), uma determinada “locomotiva” (e não outra), permitindo determinadas miradas e “cegando” outras. Contribuía, assim, para (re)forçar essas diferentes versões, o próprio arranjo físico das valas de manutenção. Tal como destacaria Mol (2002), cada uma das diversas miradas sobre uma mesma locomotiva promulga uma versão diferente dela. Ela só acontece e só é possível falar dela (da “locomotiva”), como *um objeto*, algo que vá puxar o trem e levar a carga, ainda que heterogêneo, múltiplo, complexo, dinâmico, inacabado, na medida em que essas versões (mesmo diferentes) vão se encaixando. A “locomotiva” é múltipla, *mas se encaixa. É mais do*

que uma, mas menos do que várias (Mol, 2002, p.55). Como objetos que funcionam, mas também param de funcionar, que precisam ser mantidos e reparados, as locomotivas – na dança da manutenção (Pickering, 1995) - estão sempre mudando de um modo de existência para outro: de uma entidade unificada para peças heterogêneas espalhadas pelo PCM (ou pelo chão), e de volta a uma entidade consolidada (Fotografia 27).



Fotografia 27 – Motor diesel e um conjunto de força (biela e pistão) a ser substituído.

Fonte: Feita pelo autor

As locomotivas, portanto, são também construídas *nas* relações que elas estabelecem com os mecânicos/eletricistas e assumem um papel na vida da “oficina” não devido às suas propriedades físicas, mas em função do tipo de relação em que se encontram (Bruni, 2005, p.361). Elas não são nada, não significam nada por si só, não têm uma essência previamente definida, mas essas várias “porções de matéria” se tornam alguma coisa, têm algum sentido, fazem alguma coisa quando são combinadas com outras coisas (Parker, 1998, 1999) – em malhas práticas#arranjos (Schatzki, 2002). Apesar de as locomotivas se apresentarem para nós (“aqui de fora”) de maneira “objetiva”, elas são sempre precárias, isto é, ganham “certos atributos” e significados não por causa de uma essência existente a priori, e sim devido às associações (arranjos) que formam com outros objetos (plano de manutenção, histórico técnico, laudo das análises de óleo, indicadores, anotações do líder de turma, relatos dos maquinistas e do *helpdesk*, “notas”, ART’s, PT’, peças/componentes etc) e outras pessoas (maquinistas, programadores, mecânicos/eletricistas etc) nas atividades em que estão engajados (Schatzki, 2002, 2005; Mol, 2002; Barad, 2003; Law, 2004; Suchman, 2005).

A passagem dos mecânicos/eletricistas pelo PCM, entretanto, nem sempre se dava de maneira tranquila, sem controvérsia. A pressuposição de que todas as peças e componentes necessárias estariam disponíveis lá (tal como havia sido programado pelo PCM, decidido na reunião de D+1) a “tempo e a hora”, nem sempre se concretizava. A falta de peças e componentes era um dos principais problemas com os quais os mecânicos/eletricistas conviviam na sua rotina de trabalho. Para eles, isso era mais problemático do que identificar os defeitos e fazer os reparos.

“Consertar a locomotiva é fácil, se você tiver tudo o que precisa [...] defeito a gente acha, às vezes dá trabalho, demora, mas não é difícil [...] o problema é que nem sempre tem as peças que a gente precisa [...] isso é que eu não entendo [...] uma pressão danada pra liberar máquina, mas às vezes a gente fica parado esperando peça [...] não sei o que o pessoal do escritório da programação fica fazendo lá naqueles computadores [...] a gente não pode demorar, mas 1 dia, ou 2, é muito tempo pra chegar uma peça, não? [...] tem componente que é reparado aqui na “Oficina” a gente requisita, eles só entregam no final da tarde, aí não dá né” (Entrevistado 5).

Ao longo do tempo que passei na “oficina”, pude perceber que havia pelo menos duas formas de lidar com esse problema de maneira mais direta: “sem fazer muito barulho” (nota de campo). A primeira, menos problemática, era tentar resolver a falta de estoque da “oficina” (de reparo leve) com o estoque da oficina de reparo pesado. Com uma ligação o pessoal verificava a disponibilidade e, em caso positivo, alguém ia até lá buscar. A segunda era tirar (ou tomar emprestado) peças e componentes de outras máquinas (do mesmo modelo ou de modelo semelhante) paradas na “oficina” que não estavam no foco do dia, ou seja, que não tinham prioridade naquele momento.

Era comum desmontar partes “boas” de uma determinada locomotiva e remontá-la em outra cujo prazo de entrega estava estourando. A lógica era transferir o problema da falta de peça/componente para um segundo momento – postergar o impacto dessa falta. Enquanto a locomotiva “desfalcada” não entrava no foco do dia, o problema estava resolvido. Nesse meio tempo, era possível fazer a compra/requisição da peça/componente e “resolver o desfalque”. Isso costumava funcionar bem, apesar de algumas vezes eles serem pegos de surpresa. Acompanhei certa vez, por exemplo, um mecânico que foi até uma locomotiva com a ordem

de substituir as mangueiras do governador¹¹⁰ e chegando lá... não havia governador: “ele foi tirado e colocado em outra máquina [...] esqueceram disso e agora estamos apertados [...] não tem outro governador desse disponível [...] nem no PCM nem em outra máquina de onde possamos tirar [...] essa máquina vai ter que ficar, não sai daqui hoje de jeito nenhum [...] o supervisor e o líder tão p#\$\$ da vida” (notas de campo).

Conversando com o pessoal da programação, eu ouvia o outro lado dessa tensão e percebia que esse era um problema para eles também.

“Não dá para ter em estoque todas as peças e componentes que a execução precisa. Isso seria caro demais, e talvez desnecessário. A gente trabalha com níveis mínimos de estoque, para “empatar” menos dinheiro da companhia. É muito difícil prever os defeitos que vão aparecer. Peças e componentes que a gente us nas inspeções periódicas programadas não faltam, isso é questão de honra para nós. O que às vezes falta são peças e componentes necessários para revisões ou defeitos não programados [...] a D+1 ajuda a minimizar esse tipo de coisa, lá a gente traça com os supervisores e líderes da execução um perfil dos defeitos e o que seria necessário para o dia seguinte [...] a gente vê o que tem e o que dá para conseguir mas o que acontece é que a gente depende dos fornecedores e das locomotivas [...] nem sempre os fornecedores conseguem nos atender no prazo que a gente precisa [...] nem sempre os defeitos são só aqueles que a gente previu, quando se inspeciona um motor diesel, por exemplo, surpresas aparecem” (Entrevistado 3).

É interessante notar na fala do entrevistado 3 a dependência deles das peças e componentes das locomotivas. Elas, aqui, aparecem claramente como uma agente não humano capaz de “fazer diferença” no dia-a-dia do trabalho não só dos mecânicos/eletricistas, da Execução, mas também do pessoal da programação no PCM. Para os mecânicos/eletricistas, a falta de peças se transformava em um problema maior ou menor dependendo do impacto ela tinha no indicador de *disponibilidade* – o problema não era a falta de peças em si, mas os impactos que a ausência (Schatzki, 2002; Cooren et al., 2006; Tureta e Alcadipani, 2009) desse agente não humano tinha sobre a capacidade da “oficina” de liberar as máquinas para a operação. Enquanto as peças e componentes não chegavam, a locomotiva continuava indisponível, em seu modo de existência “peças espalhadas pelo chão, esperando para serem substituídas e (re)articuladas”, esperando para voltar à condição de “entidade

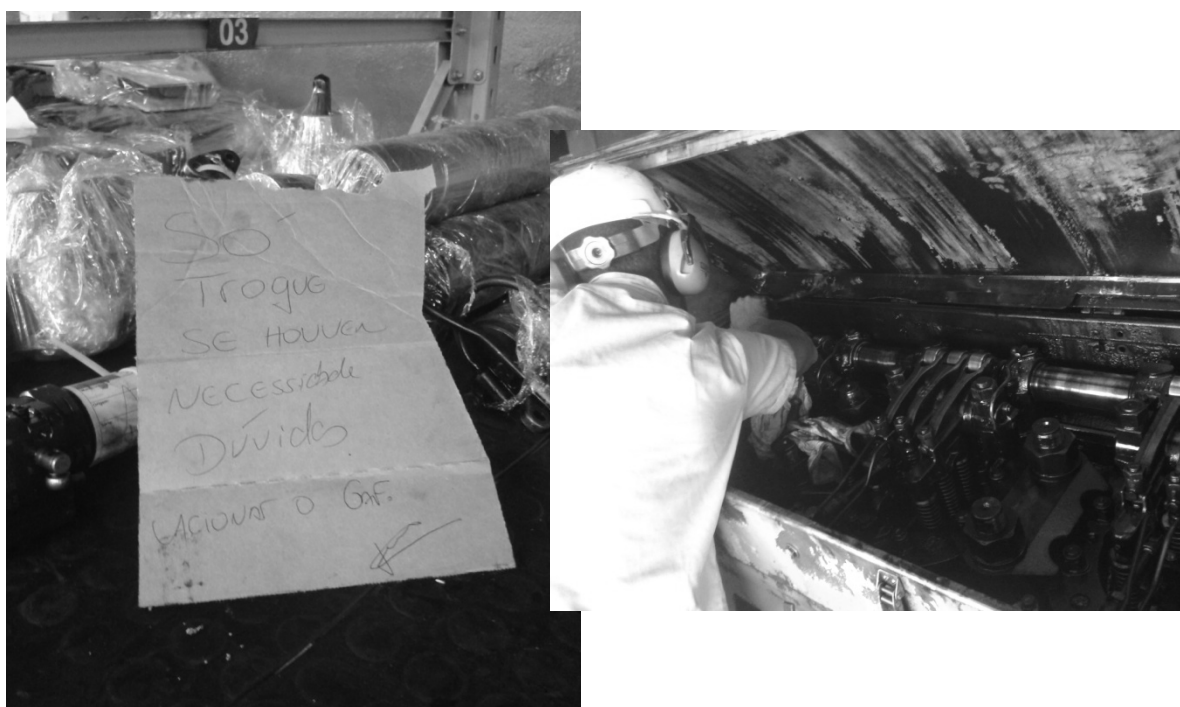
¹¹⁰ É um componente que regula a rotação e a potência de saída do motor diesel controlando a quantidade de combustível fornecida aos cilindros. Além disso, ele funciona também como um mecanismo de proteção do motor. Quando a pressão do óleo lubrificante e/ou de água cai para valores muito baixos, o governador desliga o motor diesel.

consolidada, que funciona”. Já para o pessoal da programação, o problema envolvia uma segunda variável: o custo de aquisição e estoque. Esse era um agente que não aparecia para os mecânicos/eletricistas, mas que fazia diferença e pesava nas decisões de programação (compra e estoque). Como destaca Schatzki (2002), os objetos são importantes mesmo quando estão ausentes: a sua ausência, ou mau funcionamento também provocam ações, também fazem as peças fazerem certas coisas e não outras.

De maneira semelhante, outra versão para o problema da *falta de peças* vinha dos especialistas do GAF. Tratar a *confiabilidade*, para eles, era diferente da maneira como os mecânicos/eletricistas faziam. Enquanto mecânicos/eletricistas só viam os impactos da falta de peças na disponibilidade, os especialistas do GAF associavam a *confiabilidade* com o custo de aquisição e estoque de peças e componentes. Para mecânicos/eletricistas, em geral, confiabilidade era sinônimo de troca de peças “usadas e velhas” por peças “novas”.

“Precisamos garantir que a máquina não vá quebrar [...] a princípio, peças mais novas são mais confiáveis, mas se formos trocar todas as peças sem critério, os custos certamente subirão muito e a manutenção vai ficar inviável [...] a mágica está em como ficar no meio, como equilibrar isso [...] se pudéssemos, trocar cada peça seria o mais fácil, mas não é assim [...] tem muito mecânico que nem verifica a peça ou componente, quer logo ir trocando, vai no PCM e pede uma peça ou componente novo ou reparado [...] com isso libera a máquina mais rápido [...]” (Entrevistado 8).

Os especialistas do GAF, nesse contexto, viviam em meio à tensão confiabilidade-disponibilidade, associada à variável custo. A Fotografia 28, a seguir, ilustra uma das formas como o GAF negociava – na prática - essa tensão com os mecânicos/eletricistas. “não adianta muito escrever instruções técnicas ou procedimentos padrão, eles (mecânicos/eletricistas) não leem esse tipo de coisa, e quando leem não dão muita importância [...] então precisamos nos esforçar para nos aproximar deles” (entrevistado 8).



Fotografia 28 – Conjunto balancins-ponte de válvula-bico injetor – embalados no PCM e na locomotiva

Fonte: Feita pelo autor

As peças embaladas (em umas das prateleiras do almoxarifado) que aparecem no lado esquerdo da fotografia 28 são um conjunto balancins-pontes de válvulas-bico injetor do motor diesel. No lado direito, há um mecânico fazendo a desmontagem (no motor diesel da locomotiva) de um conjunto desses. Estava havendo uma demanda grande pela troca dessas peças por parte dos mecânicos/eletricistas e com isso ela começou a faltar no estoque. O pessoal da programação no PCM estranhando o aumento das requisições acionou o GAF: será que essas peças não estão falhando demais? É preciso investigar as causas... Os especialistas do GAF, por sua vez, começaram a analisar todas as peças trocadas e os critérios que mecânicos/eletricistas estavam usando para solicitar a troca. Descobriram que em boa parte das situações a troca era desnecessária, bastava apenas a regulagem do *conjunto*.

Os mecânicos/eletricistas desconheciam isso? Não, a “lógica” da decisão era: “é mais rápido e fácil trocar do que regular!” (nota de campo). A regulagem, por vezes, exigia formalmente retirar as pontes de válvula, enviá-las ao laboratório na área de manutenção de componentes, esperar por uma avaliação deles, para só então fazer a montagem e regulagem final.

“[...] isso toma muito tempo e atrasa o serviço, às vezes um dia inteiro [...] e não é só coisa nossa, os líderes e supervisores mandam a gente fazer isso para liberar as máquinas mais rápido [...] a gente tira as pontes e os balancins, manda pro pessoal de componentes, e enquanto isso a gente coloca uma nova no lugar [...] se o conjunto tiver ok, o pessoal de componentes manda de volta, aí a gente guarda pra usar em outra máquina depois [...] (entrevistado 6).

O que fazia sentido fazer para mecânicos/eletricistas era determinado pelo fim *liberar as máquinas* (disponibilidade). Economizar (ou reduzir o de aquisição ou estoque) não era um fim considerado suficientemente legítimo por eles: “o quê é que vale isso, um conjunto desse não é nada para a companhia, é muito barato, muito pouco dinheiro perto do que eles ganham com a locomotiva rodando [...] o que faz o líder e o supervisor feliz é máquina liberada” (notas de campo).

Tal como argumenta Schatzki (2001b), *o que faz sentido para um mecânico/eletricista fazer* (ou a *inteligibilidade prática*) depende, em grande medida, dos *fins* que ele persegue coordenados com os *afetos* que ele “sente” ao se engajar em uma determinada atividade – revisar/reparar/substituir o conjunto balancins-ponte de válvula-bico injetor. As tarefas que as pessoas levam a cabo ao longo da sua vida – ou seja, o conjunto de ações (*fazeres/dizeres*) que elas realizam –, são especificadas principalmente em função daquilo que é importante/relevante para ela (liberar a máquina, fazer o líder/supervisor feliz), dadas as suas crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor (ficar feliz também, sentir orgulho por liberar a máquina, ser identificado como um “cara que faz”).

O “recado” dos especialistas do GAF (Fotografia 28) deixado no local onde as peças eram solicitadas foi apenas a primeira e imediata ação tomada. Essa discussão foi inscrita em um procedimento operacional e chegou até a DSS. Lá, mais do que um argumento técnico já conhecido por todos, os especialistas do GAF usaram um argumento “afetivo” para (re)negociar a *inteligibilidade prática* e tentar fazer com que os mecânicos/eletricistas aprendessem, consolidassem, materializassem, incorporassem esse “novo” entendimento, essa “nova” regra: “mecânico bom não é aquele que sempre troca peças usadas por novas, mas sim aquele que sabe a hora certa de trocá-las [...] todos vocês aqui são bons, por isso confiamos em vocês” (notas de campo). Mais do que um fim reduzir custos, que não fazia sentido (não era considerado legítimo) para os mecânicos/eletricistas, a troca das peças foi colocada como uma questão de ter *orgulho* em saber ou não saber a hora de trocar, de ser um bom ou não ser um bom mecânico.

Esse é um movimento que reforça a ideia de que uma prática (de reparo e manutenção de locomotivas, por exemplo) é aprendida, e vai sendo conformada, na medida em que é praticada. As decisões dos mecânicos/eletricistas, nesse caso, os *fazeres/dizeres* e, em última análise, as *condições mentais* (ou inteligibilidade prática) deles, vão sendo colocados à prova – são aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes (mecânicos/eletricistas, supervisores e líderes, especialistas do GAF, programadores do PCM etc). Nesse processo, via engajamento *na* prática, é que se “aprende” – inclui-se, exclui-se, revisa-se, alteram-se as possibilidades (*as condições mentais, a inteligibilidade prática*) de decidir e de agir, para se ajustar a *estrutura teleoafetiva* e “poder gozar do status” de praticante (Schatzki, 1996, p.125). Nesse processo de (re)negociação, de ensino-aprendizagem, de consolidação, de materialização, de incorporação da tríade confiabilidade-disponibilidade-segurança nos “seus” mais do que um, mas menos do que vários (Mol, 2002) fazeres, dizeres e arranjos materiais que a “oficina” vai acontecendo (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006).

Se, até então, o encontro com as locomotivas tinha sido apenas através de inscrições e materiais “(in)diretos” (planilhas, quadro de indicadores, relatórios do PCM, “notas”, ART’s, PT’s, manuais, normas de segurança, instruções do GAF, ferramentas, peças e componentes etc), após a DSS, o bate-papo no pátio em frente ao galpão 1, a “mesa”, a ferramentaria e o PCM, chega a hora de “colocar a mão na máquina”, de se encontrar “diretamente” com o objeto *no qual* mecânicos/eletricistas trabalhavam. Antes, porém, era necessário, ainda, descobrir onde estava a locomotiva. Até então eles normalmente não tinham uma definição clara de onde exatamente a máquina estava: em qual vala? No galpão 1 ou 2? No trecho, ainda?

Tal como comentei anteriormente, manobrar as máquinas, ou posicioná-las nas valas para manutenção, não era uma tarefa simples. Envolveria uma decisão que precisava levar em conta o tipo de serviço a ser executado e a prioridade da locomotiva. As manobras eram feitas por uma equipe de “maquinistas” (operadores de pátio) subordinada hierárquica e formalmente não à gerência da “oficina”, mas à gerência de Operação (ao CCO). Cabia aos líderes de turma da execução conversar com essa equipe e passar para eles a programação do dia: onde cada máquina deveria ser “estacionada”. Em geral, essa conversa acontecia antes da DSS e enquanto a reunião se desenrolava a equipe de manobra trabalhava para posicionar as máquinas.

“A manobra é uma atividade importante [...] se a gente não fica esperto dá problema mesmo [...] eu já perdi máquina por conta disso, não consegui liberar no dia [...] tem dia que a gente fica esperando até duas horas até conseguir posicionar tudo [...] tem máquina posicionada que saiu do foco, então tem que tirar [...] outras tão lá no galpão 1 mas eu preciso da ponte rolante, então tem que trazer pro galpão 2 [...] trocar ventilador do freio dinâmico, por exemplo, é só aqui no galpão 2, no 1 não cabe o equipamento que a gente precisa pra trocar [...] ontem mesmo eu tava com uma máquina posicionada aqui no início do galpão 2, fomos inspecionar o motor de tração e ele tava fud\$%&, resultado, tivemos que tirar todas as locomotivas para levar essa para a mesa falsa, lá do outro lado [...] só consegui fazer isso a tarde, perdi meio dia de trabalho” (entrevistado 1).

A fala do entrevistado 1 ajuda a esclarecer, mais uma vez, que a manobra é problema porque tem potencial para impactar diretamente o indicador *disponibilidade*. Máquina posicionada errado e que precisa ser reposicionada consome tempo, atrasa o serviço e pode comprometer a disponibilidade. Não à toa, terminada a DSS, enquanto os mecânicos/eletricistas estavam na “mesa” preenchendo a papelada, os líderes de turma percorriam os galpões para verificar como estava a manobra e conferir se estava tudo conforme o planejado. Às vezes erros aconteciam e máquinas eram posicionadas em locais que não deveriam¹¹¹, ou a manobra atrasava por falta de gente para fazer o serviço. “Maquinistas” (operadores de pátio) da equipe que atendia à “oficina” por vezes eram requisitados na estação e deixavam a manobra “na mão”. Por várias vezes tive a oportunidade de acompanhar uma dessas rondas de um dos líderes de turma da execução.

No que diz respeito especificamente a esse aspecto, havia basicamente dois tipos de líderes: os que sabiam manobrar as máquinas e os que não. Os primeiros, tal como o que eu normalmente acompanhava nesse trabalho, era um dos que “pegava a locomotiva pelo chifre” (notas de campo). Os outros dependiam da equipe de manobra e os vi sofrer e ficar bastante nervosos diante da falta de gente para fazer o serviço: “não tenho culpa, o pessoal da estação chamou dois dos nossos e eu fiquei sozinho, não posso fazer nada, liga lá e pede a liberação deles que aí a coisa anda, se não vai ter que esperar mesmo” (notas de campo). Para agilizar o trabalho, evitar a perda de tempo e tentar garantir a disponibilidade planejada, dois dos 5 líderes fizeram curso/treinamento e se habilitaram a manobrar as máquinas: “não é serviço

¹¹¹ Isso não raro acontecia em função da maneira como as informações eram comunicadas. O líder dizia que locomotivas ele queria em que vala e os “maquinistas” anotavam os códigos numéricos de identificação delas às vezes em um pequeno bloco de notas, às vezes em um pedaço qualquer de papel, às vezes na mão. Como o barulho na área de manobra e nos galpões da “oficina” era muito grande, “ruídos” nessa comunicação eram muito comuns.

meu, ou pelo menos não era, cansei de ficar na mão e resolvi aprender, assim, quando falta gente eu mesmo pego as locomotivas e posiciono do meu jeito [...] não perco mais locomotiva por isso¹¹²” (notas de campo).

A área de manobra, portanto, pode ser encarada como um espaço onde diferentes interesses se encontravam, às vezes convergiam, às vezes divergiam, e eram (re)negociados todos os dias. A “briga” do líder de turma com o “maquinista” ou o “pegar a locomotiva pelo chifre” apontam para as maneiras como essas controvérsias iam sendo acomodadas. Nesse espaço-tempo-ação – em que a “manobra” acontecia – era possível perceber a interconexão das malhas práticas#arranjos materiais da “oficina” e da “estação” e me fazia realizar que as organizações são o resultado de uma rede de práticas em constante (re)constituição (Schatzki, 2002, 2005; Mol, 2002; Latour, 2005; Alcadipani, 2008; Nicolini, 2009; Tureta, 2011). A “oficina”, simultaneamente ao circuito dos mecânicos/eletricistas (DSS-pátio-“mesa”-ferramentaria-PCM) acontecia também na área de manobra.

Desse modo, quando os mecânicos/eletricistas iam para as valas, todo um esforço de organização já havia sido (ou estava sendo) empreendido. A *locomotiva na vala*, de alguma maneira, poderia, assim, ser entendida como uma “caixa preta” para eles. Apesar de saberem que a manobra é necessária e problemática, quando mecânicos/eletricistas chegavam às valas já estava quase tudo aparentemente “pronto e acabado” (Latour, 2000). A desorganização, organizada pelos líderes de turma e “maquinistas” na área de manobra, apesar de sempre presente como parte fundamental no processo de organizar a “oficina” (Cooper, 1986; Munro, 2001) normalmente não era notada por eles. Ela só emergia quando mecânicos/eletricistas não se encontravam com as locomotivas. E isso também acontecia, nem sempre a locomotiva estava onde deveria. Por vezes estava em uma vala e/ou galpão diferente daquele informado pelo líder de turma (na DSS, no pátio, na “mesa”...), por vezes ainda não havia chegado do “trecho”, estava ainda sendo trazida até a “oficina”.

As implicações desse desencontro variavam desde o simples deslocamento dos mecânicos/eletricistas de uma vala (ou galpão) para outra (ou outro) com umas poucas ferramentas e peças/componentes pequenos e leves, até a necessidade de se solicitar uma empilhadeira para levar peças e componentes muito grandes e pesados de uma vala (ou galpão) onde já haviam sido colocados conforme o planejado para outra (ou outro). Em certas

¹¹² Mesmo assim, não era fácil. Em uma das vezes que estive com ele, ficamos duas horas manobrando as máquinas até chegar na configuração que queria.

ocasiões, quando era preciso, por exemplo, o uso da ponte rolante (que ficava no galpão 2), o deslocamento tinha que ser necessariamente da locomotiva – a manobra tinha que ser refeita. Nesse caso, dependendo da posição da máquina, havia um efeito dominó. Para deslocar uma era preciso deslocar várias outras – era preciso abrir caminho para que a locomotiva mal colocada saísse de uma vala e para que entrasse em outra. Manobras desse tipo costumavam durar de 1 (uma) a 2 (duas) horas e impactavam o trabalho de todos os que estavam alocados nas locomotivas movimentadas. Por medida de segurança, todos tinham que parar o que estavam fazendo e esperar o reposicionamento.

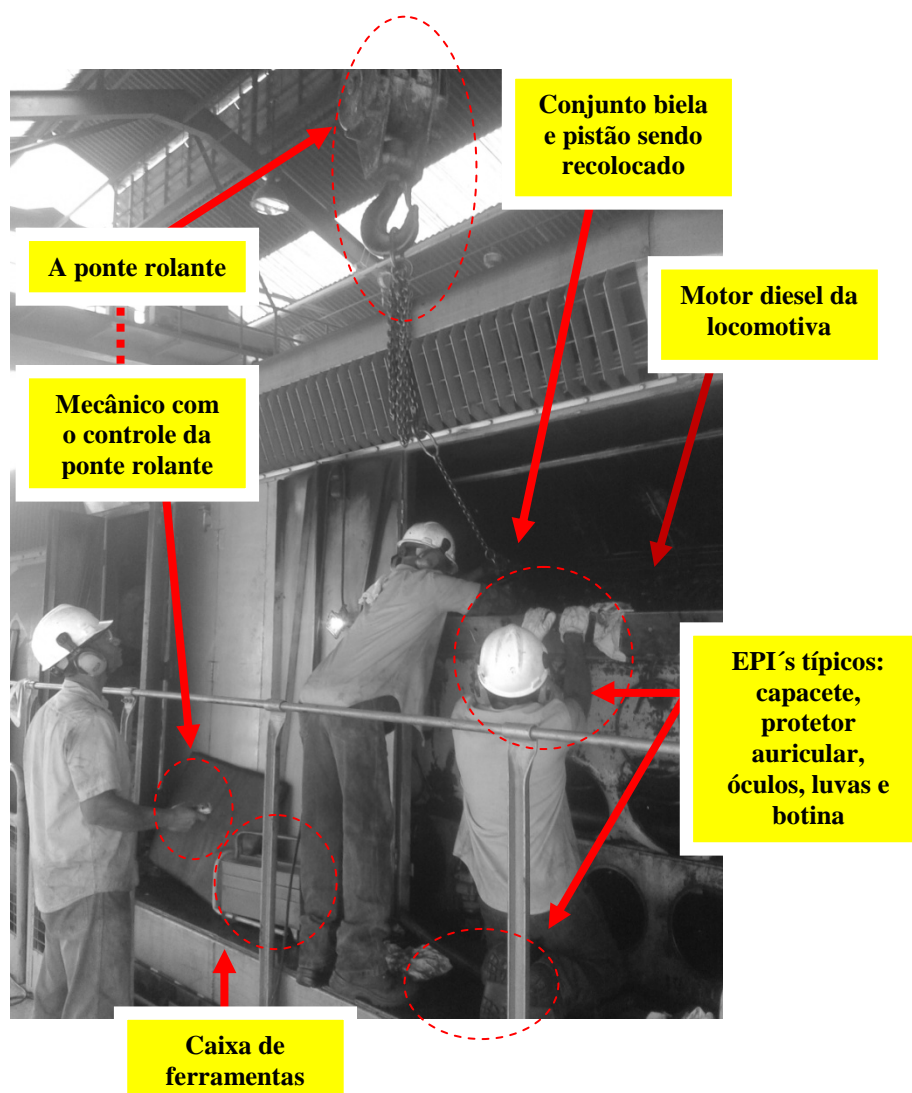
4.2.3 Encontrando as locomotivas: indo até as valas

Era aproximadamente 08:30 da manhã. Eu estava em frente ao galpão 2 com um dos líderes de turma acompanhando a manobra das locomotivas. Quando me virei para a direita e olhei em direção à porta por onde passávamos para transitar entre os dois galpões, vi saindo um grupo com aproximadamente dez mecânicos/eletricistas. Todos estavam devidamente paramentados com seus EPI's, caminhavam lentamente e conversavam uns com os outros. Eles carregavam suas ferramentas (parafusadeiras, alavancas, chaves soquete, torquímetro etc) e algumas peças e componentes (bomba d'água, balancins, ponte de válvula, bico injetor etc). Imediatamente me vieram à “cabeça” duas imagens de filmes americanos em que os heróis (astronautas e/ou mariners) caminham (também devidamente paramentados) em direção a uma nave espacial e/ou a um helicóptero que os levaria a mais uma daquelas incríveis aventuras. Eles me preceram heróis, caminhando em direção às suas máquinas também incríveis, vestidos e equipados como se fossem ciborgues (notas de campo)

Se, ao ver mecânicos/eletricistas equipados apenas com os EPI's já me remetia à metáfora do *ciborgue* (Haraway, 1991; Law e Moser, 1999; Parker, 1998, 1999; Braidotti, 2006; Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011), quando empunhavam as suas ferramentas, carregavam as peças/componentes e se encontravam nas valas com as locomotivas, a imagem (a metáfora) se completava. O resultado da interação deles com aqueles materiais produzia algo que ia além de “seus” corpos: era uma unidade, um conjunto de partes diferentes em espécie, heterogêneas, mas também intimamente relacionadas, difíceis de serem reduzidas

umas as outras. Não há como negar as diferenças, mas me parecia possível encará-los apenas em conjunto, e tratá-los como híbridos (Latour, 1994; Tureta e Alcadipani, 2009).

A noção de *ciborgue*, nesse caso, não diz respeito somente a coisas (mecânicos/eletricistas, EPI's, ferramentas, valas, pontes rolantes, peças e componentes etc), mas também, e principalmente, aos comportamentos resultantes da associação entre eles, ao *o quê* e ao *o como* essa entidade desempenha ou pode desempenhar suas ações (Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011). Um *ciborgue* (mecânico/eletricista+EPI's+ferramentas+...) “só consegue desempenhar suas atividades (reparar e consertar locomotivas) de maneira adequada quando suas partes humana e não humana se associam e atuam em conjunto” (Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011, p.478). A Fotografia 29, a seguir, dá uma ideia desse encontro, dessa mistura, dessas hibridizações.



Fotografia 29 – Motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.

Fonte: Feita pelo autor

Aqui é possível perceber um híbrido de atores (humanos e não humanos) envolvidos na atividade de recolocação de um conjunto biela e pistão¹¹³ do motor diesel de uma locomotiva: mecânicos, seus EPI's, a caixa de ferramentas, a ponte rolante, a locomotiva, a biela, o pistão, a vala, o galpão 2. É inclusive difícil escolher por qual deles começar a descrição: qualquer fronteira entre eles seria artificial. Partindo da noção de hibridizações (Latour, 2005; Orlikowski, 2007), o mecânico mais à esquerda da fotografia precisou da ponte rolante para tornar-se capaz de levantar o conjunto *biela-pistão* (que pesava uns 20 kg) a uma altura de aproximadamente 3,00 metros e de descê-lo cuidadosamente próximo da posição onde deveria ser encaixados no motor diesel da locomotiva pelos outros dois mecânicos.

A ponte rolante, nesse caso, com todos os componentes do seu sistema de movimentação vertical e horizontal de cargas (correntes, motor, vigas, roldanas, ganchos etc), tornava-se uma espécie de extensão do corpo do(s) mecânico(s), ao mesmo tempo em que o(s) mecânico(s) tornava(m)-se uma espécie de extensão do sistema de movimentação da ponte. Não dá, portanto, para ignorar que a ponte também agia para consertar a locomotiva – sem ela *os fazeres e dizeres* desses mecânicos, nessa atividade da prática de reparo e manutenção seria diferente. Onde começa um e termina o outro “dentro” da prática de reparo e manutenção da locomotiva? (Knorr-Cetina, 2001; Michael, 2004; Schatzki, 2002; Barad, 2003; Parker, 1998, 1999; Pickering, 1993, 1995).

De forma semelhante, os três mecânicos também estavam associados – envolvidos na mesma tarefa. Os *fazeres e dizeres* (os movimentos de corpo) de cada um era determinado, governado de acordo com os *fazeres e dizeres* (os movimentos de corpo) do outro, que por sua vez estava associado aos movimentos da ponte rolante. A Fotografia 29 não mostra, mas o mecânico mais à direita nela era responsável por direcionar – usando as mãos (com o tato e sem visão) e o que fala com e ouve dos colegas - o encaixe do conjunto *biela-pistão* no eixo que fica na parte de baixo do motor. Ele é o que aparece na fotografia 30 deitado com os braços enfiados dentro do motor diesel da locomotiva. O mecânico que estava no centro da Fotografia 29, aparece agora na Fotografia 30 em pé, olhando para baixo e conversando com o colega que está deitado sobre o ajuste da posição do conjunto biela-pistão. Ele, por cima,

¹¹³ A biela tem a função de transmitir a força motriz do pistão (movimento alternado ascendente/descendente) ao eixo virabrequim (movimento rotativo).

está refinando – com a mão (com o tato, mas também com a visão) - o movimento da ponte rolante e ajustando a posição também a partir do que sente (com a mão) e fala (e ouve) com o colega lá embaixo.

Ao invés de um deles agir primeiro, individual e independentemente, para depois o outro, e o outro, responder a ele, o que se vê é que no seu curso da ação eles agem juntos, como um nós-coletivo – ou seja, eles não interagem, eles *intra-agem* (Barad, 2003). Atuam como um ciborgue (ou um híbrido) que não é somente um ator humano mais um ator não humano inter-agindo, ele é a relação que transforma os atores em outra coisa através de sua *intra-ação* (Nyberg, 2009). Onde começa um e termina o outro “dentro” da prática de reparo e manutenção da locomotiva? (Knorr-Cetina, 2001; Michael, 2004; Schatzki, 2002; Barad, 2003; Parker, 1998, 1999; Pickering, 1993, 1995). É possível dizer, portanto, que eles co-agem situados localmente (Michael, 2004; Pickering, 1993, 1995; Barad, 2003) – um é extensão do outro, um se funde com o outro, se “olhando” (mecânicos-mecânicos, mecânicos-ponte, etc), se “falando” (mais rápido, mais devagar, puxa para cima, desce um pouco mais, para a esquerda etc), se “ouvindo” (mecânicos-mecânicos, mecânicos-ponte, etc), se “tocando” (o controle da ponte, o conjunto biela-pistão, a corrente que une a ponte ao conjunto biela-pistão).



Fotografia 30 – Mais uma vista do motor diesel tendo o seu conjunto de força (biela e pistão) substituído.

Fonte: Feita pelo autor

É interessante notar também que, apesar de os outros dois mecânicos estarem usando luvas, aquele que opera a ponte rolante a tirou: segundo ele, para ter a sensibilidade (o tato) necessária para operar o equipamento, cujos botões são pequenos e sensíveis ao toque (notas de campo). Enquanto a ponte e os demais EPI's (capacete, protetor auricular, óculos e botina) compunham esse *ciborgue* (Haraway, 1991; Law e Moser, 1999; Parker, 1998, 1999; Braidotti, 2006; Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011), a luva, que deveria estar ali, foi retirada – associá-la aos demais materiais poderia, nesse caso, incapacitá-lo. Se ampliarmos o foco de análise, é possível perceber ainda que a ponte rolante está no galpão 2, sustentada por um conjunto de vigas e pilares que a prende a ele – a associa a ele.

Assim como também estão, a vala na qual a locomotiva está estacionada e a plataforma sob a qual o mecânico que opera a ponte está. A noção de *ciborgue*, nesse sentido, se amplia para além da metáfora do *mecânico-ciborgue* (Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011), e nos leva até a noção de *Cyborgorganization* que nos permite explorar a ideia de que as organizações estão fundadas em dois elementos: os humanos e não humanos (Cooper e Law, 1995; Parker, 1998, 1999) – ou em malhas *práticas#arranjos materiais* (Schatzki, 2002; 2005).

Ademais, é bom lembrar também que o defeito no conjunto *biela-pistão* começou a ser *performado* dentro da malha *práticas#arranjos materiais* da “oficina” desde que (simplicadamente) o maquinista (humano) o percebeu no trecho, alertado pelo sistema embarcado de monitoramento (não humano) que indicou (com uma luz a ser vista e um alarme a ser ouvido), e o mau funcionamento da locomotiva (nesse caso, perda de potência, sentido como uma perda de ritmo, de força, de movimento) e o reportou (falando e ouvindo) via rádio (não humano) ao *helpdesk* (híbrido: homem-rádio-computador) no escritório do PCM na “oficina”. A decisão tomada pelos supervisores da programação e da execução (em reunião de “emergência”, com o sistema de manutenção aberto no histórico técnico da locomotiva) e comunicada à *Operação* e ao maquinista (via rádio) foi de trazer a locomotiva para a oficina com potência reduzida e trocá-la por outra que estava disponível naquele momento. Com isso, não se alteraram os indicadores de *disponibilidade* (trocou-se uma por

outra) nem de *confiabilidade* (retirou-se a máquina de circulação antes que ela chegasse a falhar), ainda que o tempo de viagem (*transit time*) aumentasse um pouco¹¹⁴.

O defeito chegou, assim, ao histórico técnico da locomotiva e provocou (além da troca de locomotivas, o que por si só, fez com que o trem fizesse uma parada não programada e com que maquinistas do pátio da estação tivessem que fazer uma manobra não prevista) a abertura de uma “nota de serviço” (e não outra), a discussão dele (e não de outro) na DSS do dia seguinte, a alocação daqueles três mecânicos para trabalhar naquela locomotiva/naquele motor/naquele conjunto *biela-pistão* (e não em outro), a reserva de uma vaga em uma das valas do galpão 2 (e não no galpão 1), a movimentação do pessoal da manobra, o preenchimento de uma ART e de uma PT (e não outra), a requisição e separação de um conjunto de peças/componentes e ferramentas (e não outro). Enfim, toda a malha prática#arranjo material da “oficina” aconteceu, foi sendo *performada*, praticada, trazida a existência em função do defeito, que precisava ser corrigido para *não deixar o trem e a ferrovia parar*. *Não deixar parar*, vale lembrar, é um fim e um afeto (orgulho) sob o qual se sustenta uma inteligibilidade prática, que orienta, governa, dá um sentido à malha práticas#arranjos materiais da “oficina”.

Os papéis e significados dos atores, bem como a sua capacidade de agir, não são, portanto, determinados antes da sua conjunção (em redes ou malhas): eles coemergem na realização das práticas. Se os atores como “sujeitos” ou “objetos” não existem antes do seu engajamento (*enactment*) em práticas, não é possível falar de agência individual (Barad, 2003). Nesse sentido, parece não só adequado, mas importante considerar a agência como um processo distribuído entre humanos e não humanos. Como consequência disso, temos que aceitar que a nossa própria ação humana é apenas um dos ingredientes (e não o único) que constituem a materialidade e a sociabilidade.

É nesse contexto que o material, cada vez mais, importa (*matter matters*): o nosso “ver as coisas”, “ouvir as coisas”, “cheirar as coisas”, “tocar as coisas”, “falar das coisas”, “perceber e fazer sentido das coisas” não se limita apenas à materialidade dos corpos humanos, envolvem também o intra-laçamento dos nossos processos corporais com o “mundo das coisas” (Barad, 2003). Sendo assim, não faz muito sentido, portanto, falar materialidade e

114 O indicador de *transit time*, em si, não era visto como um problema pelo pessoal da “oficina”. A preocupação com ele era indireta. Ele só se tornava problema quando haviam muitas falhas que faziam as locomotivas pararem ou reboques que interditavam a via e provocavam atrasos. Assim, o problema não era o *transit time* em si, mas as falhas e/ou reboques. Quando não havia falhas e/ou reboques, era fácil manter o *transit time* dentro das metas.

sociabilidade, mas de sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), de malhas práticas#arranjos materiais (Schatzki, 2002). Tanto os *corpos humanos* (em seus *fazer e dizer*), quanto os *objetos não humanos* (em seus arranjos) são ao mesmo tempo, portanto, já e sempre, *materiais e sociais*: sociomateriais.

Sob essa perspectiva, na troca do conjunto *biela-pistão*, os 3 mecânicos, os EPI's, a ponte rolante, o galpão 2, as plataformas, a vala, a locomotiva, o motor diesel, a biela, o pistão “desaparecem” individualmente e “aparecem” entrelaçados (como se fossem um todo, único) enquanto *performam* a prática de reparo e manutenção de locomotivas, na “oficina”, que não deixa o trem (a ferrovia) parar. Isso desafia a divisão sujeito/objeto, apontando que a capacidade de agir (das pessoas e/ou dos objetos) vai se configurando durante a execução de práticas. Não há, portanto, separação significativa entre sujeitos/objetos e as práticas das quais fazem parte (Barad, 2003). Não dá para traçar limites certos, fronteiras estáveis entre cada um desses elementos e atribuir (mais ou menos) agência separada e individual para cada um deles. As categorias sujeito/objeto – e a sua capacidade de fazer diferença – são produzidos sociomaterialmente na malha práticas#arranjos (Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Orlikowski, 2007).

Além disso, é possível argumentar ainda que ao invés de encarar as locomotivas (*materiality as stability*) simplesmente como o resultado (um *output*) do trabalho dos mecânicos/eletricistas (ou do acontecer da malha *práticas#arranjos materiais* da “oficina”) – como uma “coisa” sobre a qual eles trabalham – é possível repensar essa relação e considerar também o papel delas como uma entrada (um *input*) desse processo. Concordando com Rennstam (2012) pode-se dizer que as locomotivas participam ativamente das práticas da “oficina” *interpelando* os mecânicos/eletricistas. Ou seja, ao mesmo tempo, elas tanto atuam estabilizando as relações através das quais os mecânicos/eletricistas (ponte rolante, galpão, vala etc) são convidados a consertá-las, quanto agem em seu “próprio interesse” resistindo a certos procedimentos e aceitando outros – para encaixar o conjunto biela-pistão “preciso” de alguém deitado na parte de baixo, de alguém em pé na parte de cima e de alguém controlando a ponte. Interpelação, aqui, que não determina a ação (numa relação de causa e efeito), mas sim que convida à ação. Interpelação que não pode ser vista como uma via de mão única, mas como um diálogo – nesse caso, entre homem e máquina.

Muito provavelmente, por exemplo, se pudesse escolher sozinho, o mecânico deitado (Fotografia 30), com os braços enfiados no motor diesel da locomotiva, sem a possibilidade de ver e só de sentir através do tato a posição correta para se encaixar o conjunto *biela-pistão*,

teria optado por outra posição para trabalhar: mais confortável, com maiores possibilidades de “ver” o que estava fazendo. Não à toa ele era o mais novo: os mais “velhos” frequentemente reclamavam das dores nas costas em função desse tipo de postura (notas de campo). De algum modo, portanto, a locomotiva, ou a configuração e a posição do seu motor diesel, teve ali um papel fundamental na forma como a tarefa foi executada, na maneira como aqueles três mecânicos dividiram o trabalho, se comunicaram, se movimentaram, se posicionaram. Essa combinação de atores humanos e não humanos, ao mesmo tempo, produzia e era produzida pelas práticas (Bruni 2005; Alcadipani, 2008). Nesse sentido, o envolvimento dos agentes não humanos vai além simplesmente de qualquer propósito ou função projetada. Eles tomam parte ativa na produção das práticas (e das organizações) participando, permitindo, mediando, facilitando, restringindo, resistindo à criação de um mundo sociomaterial (Bruni 2005; Suchman, 2000; 2005).

Isso nos remete, ainda, para a distinção entre objetos técnicos e objetos de conhecimento (Ewenstein e Whyte, 2009; Knorr-Cetina, 1997; McGivern e Dopson, 2010; Miettinen e Virkkuen, 2005). A diferença entre eles é normalmente atribuída à maneira como são utilizados. Os objetos técnicos são aqueles utilizados como instrumentos/ferramentas e que se apresentam relativamente mais estáveis, homogêneos, permanentes, fechados (*black boxed*). A locomotiva, por exemplo, poderia ser considerada assim por um maquinista, ou por um programador do PCM. Já os objetos de conhecimento, são diferentes por seu caráter instável, heterogêneo, aberto e sempre inacabado. Para Knorr-Cetina (1997) os objetos de conhecimento estão sempre em processo de ser definido, são sempre problemáticos e não predeterminados. Nesse caso, os “objetos” e os “sujeitos” estão em um processo de contínuo desenvolvimento. Na prática de reparo e manutenção da “oficina”, por exemplo, a locomotiva a ser reparada (e suas centenas de peças e componentes, fluidos etc) não pode ser “reduzida” à condição de objeto técnico – ela (e muitas das suas centenas de peças e componentes, fluidos etc) é o “objeto” de conhecimento dos mecânicos/eletricistas.

Com isso, eles estabelecem uma *intra-ação*: mecânicos/eletricistas se esforçam para conhecer/consertar as locomotivas (e muitas das suas centenas de peças e componentes, fluidos etc), elas (e muitas das suas centenas de peças e componentes, fluidos etc) “contra-atacam” (Latour, 2000, 2005), ou seja, elas (e muitas das suas centenas de peças e componentes, fluidos etc) dão um retorno resistindo a certos tipos de “tratamento” e aceitando (encorajando) outros. Mecânicos/eletricista e locomotiva (e suas centenas de peças e componentes, fluidos etc) estabelecem, assim, uma relação em que eles continuamente afetam

o comportamento um do outro. Desta forma, o objeto de conhecimento participa – para além daquilo que está formalmente inscrito em manuais e especificações técnicas - da produção dos entendimentos-regras-teleoafetos e, conseqüentemente, da inteligibilidade prática, sobre o quê fazer, como fazê-lo, por que fazê-lo (Schatzki, 1996; 1997; 2001b, 2002).

Porque então todos esses elementos (materiais e sociais, não humanos e humanos, mecânicos, ponte rolante, biela-pistão, EPI's etc) se reuniram dessa forma? Para consertar a locomotiva, digo eu. Para colocá-las para rodar novamente o mais rápido possível (disponibilidade), com o máximo de confiabilidade e de segurança. Nesse caso específico, para trocar um conjunto *biela-pistão* cujo mau funcionamento impediria o motor diesel de gerar energia e levaria a locomotiva – e a ferrovia – a parar. Retomo aqui a estrutura entendimentos-regras-teleoafetos [disponibilidade-confiabilidade-segurança] que conforma a inteligibilidade prática que governa a malha práticas#arranjos da “oficina”. Não dá, por exemplo, para separar a formação do híbrido (mecânicos-ferramentas-peças-componentes-locomotivas-vala-galpão) mostrado nas Fotografias 29 e 30, dos entendimentos sobre como identificar um defeito e de como reparar um motor diesel (trocando o conjunto *biela-pistão*), das regras sobre saúde e segurança da “oficina” (uso dos EPI's, inclusive, das luvas, da ponte rolante para manuseio de carga) e dos fins garantir a disponibilidade (liberar a máquina o mais rápido possível para a *Operação*) com o máximo de confiabilidade (defeito corrigido corretamente).

São a disponibilidade-confiabilidade-segurança que compõem, como venho tentando argumentar aqui, as *condições de vida* dos mecânicos/eletricistas na “oficina” na prática de reparo e manutenção de locomotivas, ou seja, que governam a forma como as coisas são (ou estão indo) para eles no seu envolvimento contínuo com o mundo (Schatzki, 1996, 1997, 2001b). É bom lembrar, entretanto, que essas *condições de vida* não informam uma determinada atividade segundo uma relação “simples e direta” de causa e efeito, elas fazem isso especificando o que faz mais ou menos sentido para uma pessoa *fazer – que fazeres/dizeres* realizar naquela situação (Schatzki, 2002).

As condições de vida expressas em uma ação abrigam a estrutura teleoafetiva que a “governa” – *a estrutura teleoafetiva é, de fato, a estrutura das condições de vida* (Schatzki, 1996, p.124). O caráter normativo da *estrutura teleoafetiva*, aqui, se refere às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer (*oughtness/rightness*), primeiro, e, além disso, de *aceitabilidade* – daquilo que é aceitável que se faça (Schatzki, 2002). Ela não determina uma ação, mas aponta, aconselha, prefigura ações como sendo mais ou menos aceitáveis, mais ou

menos legítimas, mais ou menos válidas. A prática, portanto, é um processo de agir de forma seletiva e não de forma aleatória. Na prática um *modus operandi* (fazer/dizeres) possível vai se tornando mais provável do que outros (Schinkel, 2004).

Quando afirmo que a tríade disponibilidade-confiabilidade-segurança emergiu como elemento fundamental da estrutura de governança (entendimentos-regras-teleoafetos) da inteligibilidade prática que faz a “oficina” acontecer, não quero dizer que ela atue sem contestação, sem resistência.

“[...] hoje em dia (diferente de quando ainda era a Rede – RFFSA) tem muita pressão pelo tempo [...] líder e supervisor ficam em cima da gente o tempo todo [...] a gente acaba liberando máquinas às vezes com pendências graves [...] que a gente sabe que vai dar problema [...] mas tá vendo isso aí (apontou para 5 locomotivas paradas na área de manobra) elas tão prontas para sair [...] isso aí é a alegria deles, máquinas liberadas” (entrevistado 7).

“São muitas IP’s por dia, não dá para fazer direito não [...] eu pra fazer bem feito gasto até 4 horas [...] eles chegam pra mim depois de umas 2 horas e perguntam se ainda não acabei [...] se for pra fazer de qualquer jeito ok, mas se for para checar tudo direitinho, 2 horas não dá não [...] tem gente que faz, mas aí só Deus sabe como” (entrevistado 13).

“mais de uma vez eu já falei com o líder e com o supervisor, eu não assino a liberação, de jeito nenhum [...] eu vi um problema que não estava na “nota” [...] mas que ia dar problema [...] se eu não tivesse visto, tudo bem, não tem jeito, mas como eu vi [...] então eu disse que se eles quisessem liberar tudo bem, mas eu não ia colocar o meu nome lá não [...] acabou que eles liberaram, mas aí já não era mais problema meu” (entrevistado 6)

“outro dia eu precisava subir na máquina para inspecionar um ventilador do radiador, um desses que ficam em cima da máquina, só que não tinha cinto de segurança, não sei porque [...] eu disse que não dava para fazer, porque não tinha cinto [...] o que você acha que aconteceu? Me pediram pra fazer com cuidado, sem cinto hein! [...] vê se eles iam perder a máquina, deixar de liberar a locomotiva [...] o líder ficou lá de perto me olhando fazer o serviço [...] ele tava com mais medo do que eu [...] mas fizemos assim mesmo” (entrevistado 5).

Como eu já havia levantado em outros momentos ao longo do texto, as falas dos mecânicos/eletricistas entrevistados apontam que a tríade não é algo *pronto e acabado*, mas uma construção, e uma construção em tensão já que disponibilidade-confiabilidade-segurança nem sempre caminham juntas: podem ser muito mais conflitantes do que se imagina. Elas

precisam ser continuamente (re)estabelecidas, (re)produzidas (*enacted*) em um processo interminável de translação de interesses (Callon, 1986; Law, 1992; Latour, 2005), ou seja, elas estão constantemente sendo (re)negociadas, aprendidas-ensinadas, consolidadas, materializadas, incorporadas, *praticadas* (Latour, 2001; Schatzki, 1996; 2002). O organizar na “oficina” acontecia assim, era um processo de busca incessante por uma estabilidade da malha práticas#arranjos materiais que vai sendo colocada a prova a todo instante.

O diálogo transcrito a seguir dá uma boa ideia de como a tensão da tríade chega até o trabalho cotidiano dos mecânicos/eletricistas com as locomotivas, nas valas. Nesse caso específico, ilustro o embate que se dá entre a confiabilidade e a disponibilidade. Dois fins considerados legítimos, aceitáveis, fundamentais na estrutura teleoafetiva da prática, mas que nem sempre “andam de mãos dadas [...] todo mundo briga aqui por disponibilidade e confiabilidade, só que às vezes elas se transformam em inimigos [...] para conseguir um é preciso abrir mão do outro [...] é aí que o bicho pega” (entrevistado 14). Essa é uma controvérsia interessante porque coloca em posições contrárias dois fins (confiabilidade e disponibilidade) que a princípio contribuem para a mesma coisa: *não deixar a ferrovia parar*.

- **“eu não quero saber, essa máquina tem que sair hoje da oficina, se vira” (líder de turma)** [falando *nervoso*, com o *rosto vermelho*, a *cara fechada* e *balançando a prancheta* firmemente de um lado para o outro].

- **“mas pra liberar temos que limpar isso (duto de ar – motor diesel), se não pode danificar o motor” (mecânico)** [*tranquilo*, tentando esfriar os ânimos, *sabedor do que precisaria ser feito*, mas ciente de que o líder e o supervisor não ficariam nada satisfeitos com aquele imprevisto: o indicador disponibilidade seria afetado]

- **“se vira, chama o GAF então, vamos ver com eles o que dá para fazer” (líder de turma)** [o GAF é chamado para dar seu parecer – a confiabilidade entra em cena através dele. O especialista demora uns 20 minutos para chegar, e vem *caminhando tranquilamente* pela plataforma. Chega, me cumprimenta, cumprimenta o mecânico e pergunta o que houve, pede para *mostrarmos* o problema. O líder de turma atrás dele vem praticamente *correndo*, reclamando da demora, ainda *nervoso e preocupado*. Chega e não fala nada com a gente, só observa *impaciente*]

- **“desse jeito não dá, se sair assim, vai fud#\$% o motor [...] se um pedacinho dessa crosta sair vai direto pra dentro do motor e aí já era” (especialista do GAF)** [a justificativa para segurar a máquina se remete à confiabilidade e à possibilidade de perder o motor caso a máquina fosse disponibilizada para a Operação daquele jeito – uns R\$ 700.000, 00 mais ou menos segundo ele]

- **“deixa quebrar então, depois a gente resolve isso [...] ele não chegou até aqui assim? [...] ninguém sabia que o duto estava desse jeito [...] tava**

rodando normal” (líder de turma) [se o problema não está na “nota”, não foi discutido na D+1, não entrou na previsão para alocação de mão-de-obra, nem na de liberação de máquinas, então ele não existe – ou, pelo menos, não deveria existir e ser foco de atenção, de mobilização de esforços. Se não está na “nota”, o líder (e/ou o supervisor) não poderia ser formalmente responsabilizado pela falha porque a “origem” da falha não existia. Além disso, o sistema de monitoramento embarcado não havia detectado o problema, o maquinista – a Operação - tão pouco: como a locomotiva não tinha avisado, eles ainda também não o haviam realizado. Perguntei ao mecânico como ele havia descoberto o problema: “bom, não era pra eu checar o duto, que fica na parte de baixo, só os cabeçotes aqui em cima, mas quando dei partida na máquina *senti um cheiro diferente*, de ferrugem, de poeira, *achei esquisito e resolvi olhar*”].

- **“não, de jeito nenhum, agora que a gente viu tem que segurar a máquina, se ela sair assim vamos perder esse motor” (especialista do GAF)** [o defeito passou a ser real, a existir, só depois de ter sido visto pelo mecânico e comunicado ao GAF, de ter sido articulado nessa rede.]

- **“mas eu preciso liberar a máquina hoje” (líder de turma)** [grifo meu para indicar a perspectiva de curto prazo do líder de turma: por isso ele corria, estava nervoso, impaciente, preocupado. Havia uma espécie de competição velada entre os supervisores/líderes de cada uma das turmas para ver quem liberava mais máquinas. Esse era um indicador de produtividade deles que mexia não só com o “bolso” mas também com o “orgulho”: “tem líder e supervisor aqui que fica triste, que fica bravo, que fecha a cara se não libera máquina no dia, isso é a pior coisa para eles, sair daqui sem liberar nada” –nota de campo. Liberar a máquina é um fim mais importante, mais legítimo, mais válido, que faz mais sentido do que segurar uma máquina que estava rodando mesmo com aquele defeito, Confiabilidade não era problema, disponibilidade sim.]

- **“não faz sentido isso [...] perdemos tempo agora, mas deixamos de ter um prejuízo maior lá na frente [...] imagina ter que trocar o motor” (especialista do GAF)** [grifo meu para indicar a perspectiva de longo prazo do GAF: por isso o especialista caminhava tranquilamente, estava calmo, pesquisava o problema pacientemente. O GAF estava ali para ser o “guardião” da confiabilidade. O indicador de desempenho deles estava associado ao número de falhas e o orgulho deles era impedir as máquinas de falharem – ainda que isso implicasse em barrar a saída máquina. Descobrir uma fonte potencial de falha e conseguir evitar que ele ocorresse é um fim mais importante, mais legítimo, mais válido, faz mais sentido do que liberar a máquina. Disponibilidade não era problema, confiabilidade sim.]

- **“eu preciso de uma solução, não é para isso que vocês estão aqui” (líder de turma)**

- **“a solução é limpar o duto inteiro” (especialista do GAF)**

- **“mas isso vai me tomar muito tempo. Eu tenho que liberar a máquina hoje, ele já tá programada para entrar num trem hoje” (líder de turma)**

- “aí já é outra estória, você me pediu a solução, não foi? Pois é, a solução eu te dei, agora se isso vai demorar mais do que você pode esperar, é outro problema” (especialista do GAF)

- “deixa eu ver se consigo limpar [...] eu chamo alguém da limpeza com um aspirador de pó daqueles grandes, eu vou raspando e aspirando [...] nós garramo aqui a tarde inteira [...] acho que dá para fazer” (mecânico) [depois de ficar calado, só olhando, às vezes para mim (com uma cara de impaciência) e de deixar o especialista do GAF e o líder “quase brigarem”, o mecânico retoma a palavra para propor uma solução que a princípio poderia acomodar os interesses de todos: tentar limpar o duto. Perguntei a ele porque não havia se manifestado antes sobre essa possível solução e ele me disse: “em briga de cachorro grande a gente não entra, eles que são chefe que se entendam”. Perguntei então porque resolveu falar: “vi que eles iam longe com essa discussão e que a coisa havia tomado outro rumo, eles já não estavam mais preocupados em resolver o problema, mas em mostrar quem manda mais, aí não dá, a gente precisa fazer a coisa andar, garrar no serviço e ver no que dá, se der certo e a gente conseguir limpar, ótimo, libera a máquina, se não der, ótimo também, não colocamos o motor em risco”. Aqui comecei a me dar conta do papel dos mecânicos/eletricistas como intermediários entre *confiabilidade* e *disponibilidade*: são eles que ficam, em boa parte do tempo, no centro dessa “disputa”. Além disso, nesse caso, ele precisou recrutar uma malha prática#arranjo (um ciborgue) diferente não normalmente associada ao trabalho deles: o pessoal da limpeza-aspirador de pó].

- “se conseguir limpar, ok, se não, eu não libero mesmo, depois isso vai cair na minha conta” (especialista do GAF)

- “vamos tentar então, porque se não liberar essa máquina hoje, isso vai cair é na minha conta” (líder de turma)

[no fim do dia a máquina acabou não sendo liberada, o duto ficou limpo, mas como não detectaram o que causou a impregnação da sujeira dele, preferiram não arriscar, prevaleceu, nesse caso, o fim confiabilidade]

(notas de campo)

Esse diálogo nos remete à ideia de que os entendimentos-regras-teleoafetos (a inteligibilidade prática) estão sempre em movimento (Schatzki, 2006), há sempre uma tensão que precisa ser acomodada (estabilizada) quando diferentes inteligibilidades, ou conjuntos de entendimentos-regras-teleoafetos se colocam frente a frente. Essa estabilização, ou esse processo contínuo de organização (*ordering*), mais do que eventos esporádicos, são rotineiros na “oficina” – ela, como toda organização está sempre inacabada e incompleta, é sempre um processo de organização da organização (Cooper, 1986, 2007; Munro, 2001).

É interessante notar ainda como a locomotiva emergiu nesse evento como um objeto de conhecimento – também sempre problemático e incompleto e em um processo contínuo de

vir a ser definido (Ewenstein e Whyte, 2009; Knorr-Cetina, 1997; McGivern e Dopson, 2010; Miettinen e Virkkuen, 2005; Rennstam, 2012). Quando se confrontaram com o duto de ar sujo, o mecânico, o líder de turma, o especialista do GAF se puseram a “(re)conhecer” a locomotiva para tentar resolver o problema: o que poderia ser feito e o que não poderia. Nesse processo, tal como destaca Rennstam (2012), as locomotivas atuam tanto estabilizando (fazendo presente) quanto desestabilizando (rearranjando) a organização formal da “oficina” ao agir em seu “próprio interesse”.

Os mecânicos, líderes de turma e especialistas do GAF já tinham uma relação de conhecimento com as locomotivas, baseada em intra-ações passadas, embora isso não se torne relevante, até que sejam interpelados, isto é, até que uma nova intra-ação seja reiniciada e o conhecimento precise ser (re)visto e atualizado. Como um objeto organizacional, a locomotiva permite uma representação e, assim, desencadeia uma espécie de “lembrete” da organização formal (Execução: líder de turma e mecânico, GAF) de que é um produto. Colocando de maneira diferente, entendimentos-regras-teleoafetos estabelecidos são “(re)feitos presentes” através da interpelação, e, assim, a locomotiva cumpre uma função de estabilização das relações – da organização, da “oficina”. Em outras palavras, quando interpelados pela locomotiva, espera-se que as pessoas envolvidas ajam de acordo com os seus papéis na divisão formal do trabalho – os objetos, as locomotivas, como agentes de estabilização, dão pistas comportamentais (Rennstam, 2012).

Sendo assim, a cada novo encontro com as locomotivas – líderes de turma, mecânicos e especialistas do GAF - são (re)lembrados de seus papéis formais como representantes de diferentes aspectos da organização (disponibilidade e confiabilidade) e, pelo menos inicialmente, tendem a intra-agir por meio desses papéis, em nome da estabilização da organização. Características da organização formal são nesse sentido, “estocados” também nas locomotivas, e através delas a intra-ação nas valas (por exemplo) não é apenas interpessoal, mas organizacional, não é necessariamente nova, mas historicamente construída, não é simplesmente neutra, mas política, não é meramente uma questão técnica, mas de relações de poder. - *“eu não quero saber, essa máquina tem que sair hoje da oficina, se vira” (líder de turma).*

Por outro lado, o diálogo transcrito acima mostra que os papéis dos participantes (humanos) não são estáticos, mas surgem na medida em que eles intra-agem uns com os outros (humanos) e com a locomotiva (e demais peças, componentes, ferramentas, equipamentos etc). Embora os papéis formais de líderes de turma, mecânicos, especialistas do

GAF estejam inscritos no aparato organizacional, eles se tornam ambíguos e tendem a ser reorganizados na prática. Para os indivíduos envolvidos nesse caso, a autoridade formal não é suficiente para permitir-lhes agir de uma forma aceitável, legítima, válida (Schatzki, 1996, 2002), em parte porque na prática eles lidam também com objetos de conhecimento - objetos que resistem a determinado tratamento. *“mas pra liberar temos que limpar isso (duto de ar – motor diesel), se não pode danificar o motor” (mecânico).* - *“desse jeito não dá, se sair assim, vai fud#\$\$ o motor [...] se um pedacinho dessa crosta sair vai direto pra dentro do motor e aí já era” (especialista do GAF).*

No evento que descrevo aqui, é o mecânico (na parte “inferior” da hierarquia formal) que toma as rédeas da situação e acaba, pelo menos inicialmente, em função da relação de conhecimento que ele tem com a locomotiva, revertendo a hierarquia formal da empresa e influenciando decisivamente o rumo a ser tomado. *“deixa eu ver se consigo limpar [...] eu chamo alguém da limpeza com um aspirador de pó daqueles grandes, eu vou raspando e aspirando [...] nós garramo aqui a tarde inteira [...] acho que dá para fazer” (mecânico).* É ele quem estabelece o modo como a tensão entre disponibilidade e confiabilidade poderia ser acomodada naquela situação. Note-se que não é só o mecânico como uma pessoa que reorganiza a hierarquia, e que define os rumos da negociação, ela faz isso a partir da relação de conhecimento que tem com a locomotiva: a materialidade da locomotiva e o seu duto de ar sujo resiste a certos tratamentos e participa ativamente do rearranjo da organização (da “oficina”), agindo de volta (Latour, 2005).

Desse modo, a locomotiva que estabiliza (que reflete a estrutura formal da organização) é a mesma que desestabiliza (que rearranja) e ajuda a estabelecer novas ordens ao se tornar um participante ativo na luta entre diferentes (e conflitantes) teleoafetos (disponibilidade-confiabilidade). *“eu preciso de uma solução, não é para isso que vocês estão aqui” (líder de turma).* *“a solução é limpar o duto inteiro” (especialista do GAF).* *“mas isso vai me tomar muito tempo. Eu tenho que liberar a máquina hoje, ele já tá programada para entrar num trem hoje” (líder de turma).* *“aí já é outra estória, você me pediu a solução, não foi? Pois é, a solução eu te dei, agora se isso vai demorar mais do que você pode esperar, é outro problema” (especialista do GAF).*

Ao longo dessa seção, influenciado principalmente pela literatura acerca da sociomaterialidade (Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008; Leonardi e Barley, 2008; Tureta e Alcadipani, 2009; Leonardi, 2013) procurei mostrar o papel

ativo que os elementos não humanos (notadamente ferramentas, equipamentos, peças, componentes, locomotivas) têm nas práticas de reparo e manutenção da locomotiva. Entretanto, como fica mais ou menos claro na noção de ciborgue e *cyborganization* (Haraway, 1991; Law e Moser, 1999; Parker, 1998, 1999; Braidotti, 2006; Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011), e inclusive no diálogo que transcrevi acima (em que o líder fica *nervoso, impaciente, corre* de um lado para outro, o especialista do GAF *caminha tranquilamente*, o mecânico *sente um cheiro diferente*), o corpo humano emerge como um elemento fundamental que poderia, deveria ser tratado com um pouco mais de cuidado e atenção.

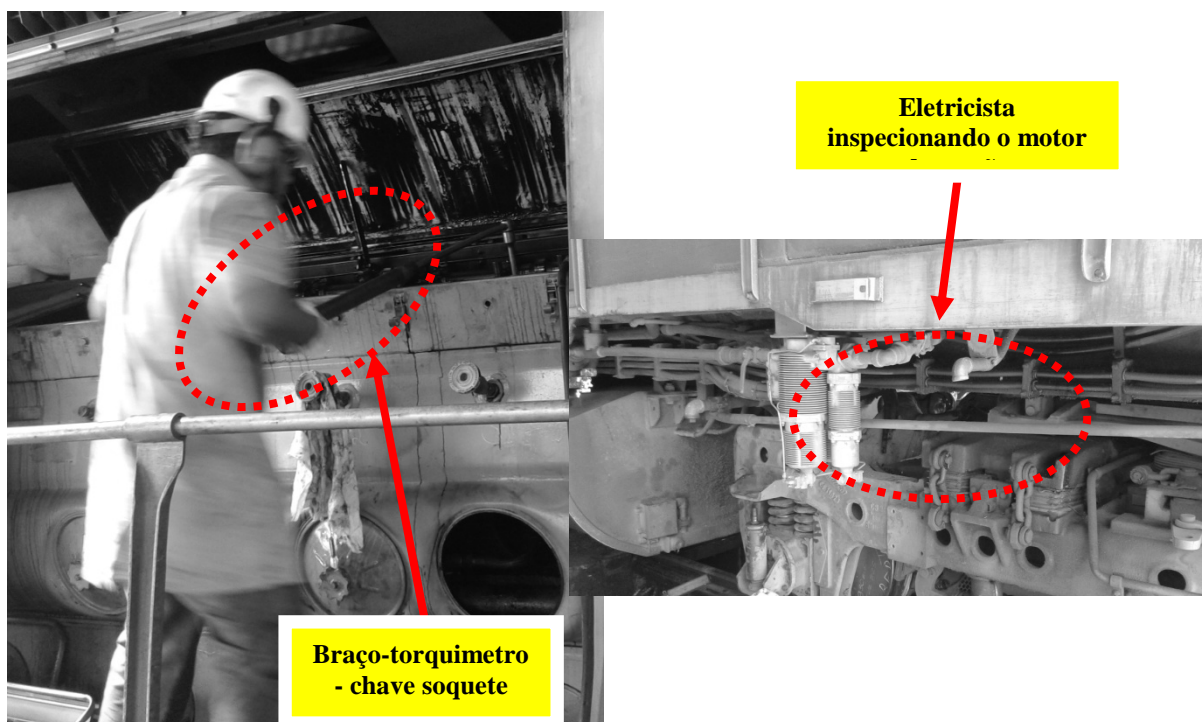
4.2.4 Intra-agindo com as locomotivas: “pondo as mãos nas máquinas”

Ao chegarem até as valas (por volta das 08:30 – 09:00 hs) e se encontrarem com as locomotivas com as quais passariam o resto do dia, é que os mecânicos/eletricistas consideravam que o trabalho deles havia começado. Até então, tudo o que tinha acontecido desde a DSS (às 07:00hs) era encarado por eles como uma espécie de preparação para o que aconteceria no resto do dia. Para eles, “por a mão na máquina”, nas valas era de fato o que interessava: “isso aqui só funciona porque a gente garra no trabalho aqui nas valas [...] põe a mão nas máquinas e faz elas funcionarem [...] aqui nas valas é que tá o coração da oficina” (notas de campo). Era com as locomotivas, lá nas valas que eles cumpriam a sua jornada diária de trabalho: até às 11:00hs quando paravam para almoçar e das 13:00 às 17:00hs quando voltavam para casa.

Não à toa, boa parte do tempo que passei na “oficina” foi dedicada à observação da intra-ação dos mecânicos/eletricistas, ferramentas, equipamentos, locomotivas, peças e componentes, valas, galpão. Talvez como mais um indicador de como a pesquisa de caráter etnográfico vai “conquistando” a gente, eu já chegava na “oficina” querendo ir direto para as valas: como para muitos deles, a DSS e a “mesa” eram espaços-tempos-ações pelos quais eu passava porque era “obrigado”. As expressões “vamos lá ouvir o blábláblá de hoje” para os Diálogos de Saúde e Segurança e “não sei pra que tanta papelada” para as notas, ART’s e PT’s são um reflexo desse sentimento que, de alguma maneira eu já estava também incorporando.

A expressão “pondo as mãos nas máquinas” que ouvi diversas vezes dos mecânicos/eletricistas enquanto estava no campo não foi utilizada aqui por acaso. Foi a partir dela que comecei a refletir mais diretamente sobre a importância do *corpo* dos mecânicos/eletricistas na realização das atividades cotidianas de reparo e manutenção das locomotivas. Que passei a me dar conta de que as intra-ações com as máquinas (e também ferramentas, peças, componentes, equipamentoa etc) eram frequentemente descritas pelos mecânicos/eletricistas como algo *corporal*. Sob esse aspecto, principalmente as posturas (para acessar diferentes espaços nas locomotivas) e os movimentos (para mover-se, posicionar-se, apertar, afrouxar, inspecionar diferentes peças e componentes) de corpo me chamaram a atenção.

Na Fotografia 31, por exemplo, ilustro duas situações em que o corpo dos pesquisados emergiram como elementos centrais para a prática de reparo e manutenção. Na primeira, à esquerda um exemplo de *movimento* (mas também postura) mostra um mecânico fazendo o reaperto (com um torquímetro e uma chave soquete) das porcas de fixação do cabeçote: como eles sempre me diziam, “para trabalhar aqui é preciso ter braço [...] ser forte”. Mesmo que houvesse diversos tipos de ferramentas e equipamentos, alguns deles elétricos e hidráulicos, boa parte do trabalho dos mecânicos/eletricistas ainda era manual: “são as nossas mãos e nossos braços que fazem o trabalho por aqui”. A posição das pernas, a curvatura das costas, a tensão no pescoço e dos braços, o suor no rosto e a respiração ofegante confirmavam a afirmação dele de que não era um movimento simples de ser feito.



Fotografia 31 – O corpo dos mecânicos intra-agindo com as máquinas.
Fonte: Feita pelo autor

Na segunda situação, à direita da fotografia, um exemplo de *postura* (mas também movimento) mostra um eletricista “rastejando” por entre o chassi e o rodeiro da locomotiva para inspecionar as escovas do motor de tração: “já ralei o peito, já quebrei meus óculos, tenho dor nas costas [...] mas é preciso se espremer lá embaixo [...] de cima não dá para inspecionar nem trocar as escovas (do motor de tração) quando necessário” (notas de campo). A posição não é nada confortável, pernas encolhidas, costas curvadas, cabeças abaixadas e braços esticados para alcançar o local onde ficam as escovas. “Você professor, desse tamanho (risadas), não entra lá não, não cabe, eu consigo porque sou pequeno” (notas de campo). O capacete (e o fim segurança), inclusive, era dispensado por alguns deles nessa atividade – “porque aumentam o tamanho da cabeça e não cabem lá embaixo” - e substituídos por panos (apenas para proteger da sujeira: graxa, fuligem, poeira).

Mas que corpo é esse de que falo? A resposta certamente não é simples, principalmente se levarmos em consideração que embora haja uma preocupação cada vez maior de se considerar o corpo como elemento central nas análises das organizações (Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001; Sthyre, 2004; Flores-Pereira, 2007, 2010), e de já ser possível perceber um crescimento do número de trabalhos que se debruçam sobre o tema,

parece haver também um certo consenso de que o foco sobre o corpo nos estudos organizacionais ainda “carece de corporeidade” (Casey, 2000) e que o corpo permanece como uma “presença ausente” nos trabalhos sobre organização e *organizing* (Shilling, 1993).

Por isso procuro fazer aqui uma breve revisão sobre como a noção de corpo tem sido (re)visitada (Shilling, 1993) no âmbito dos estudos organizacionais (Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001) a partir, principalmente, das contribuições de Merleau-Ponty (1984, 2005) que têm servido de referência para os trabalhos de diversos autores (Csordas, 1990; Crossley, 1995, 1996; Styhre, 2004; Küpers, 2005; Sinclair, 2005; Flores-Pereira, 2007, 2010; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Edenius e Yakhlef, 2007; Flores-Pereira, Davel e Cavedon, 2008; Slutskaia e De Cock, 2008; Flores-Pereira e Cavedon, 2009, 2010; Yakhlef, 2010; Harquail e King, 2010; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013) que desenvolvem/aplicam a noção de *embodiment*¹¹⁵.

Nesses trabalhos os autores, em termos gerais, (a) assumem o corpo humano como o fundador de toda existência humana, inclusive da própria consciência; (b) deslocam o homem do pensar *o* mundo para o ser-pensar *no* mundo reclamando por uma revisão do cogito cartesiano, do *Penso, logo existo* para um *Penso, por existir no mundo*, ou para um *Existo, logo penso* (c) discutem um *corpo-sujeito* engajado na vida prática, “concreta” que, simultaneamente, vivencia, produz e reproduz cultura, história, sociedade, práticas; analisam um *corpo-pessoa* que não apenas reflete, mas também é refletido nas práticas e teorias organizacionais (Flores-Pereira, 2010).

Para Merleau-Ponty (2005) a existência corporal *no mundo* passa a ser condição de possibilidade para a formação de um sujeito histórico-social-cultural e, conseqüentemente, de todas as representações pelas quais este sujeito se compreende e se relaciona com os outros entes (humanos e não-humanos). Se, ao longo do tempo, sob a égide do cogito cartesiano, desaprendemos a conviver com a realidade corpórea, com a experiência dos sentidos, pois privilegiamos uma razão sem corpo, a noção de *embodiment* (de um corpo já e sempre entrelaçado ao mundo social, histórico, cultural, prático) pode nos ajudar resgatar este saber corpóreo, inseparável das, e fundamental para as nossas práticas cotidianas (Strati, 2007; Collins, 2007; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Flores-Pereira; Davel; Cavedon, 2008; Flores-Pereira e Cavedon, 2009, 2010).

¹¹⁵ Preferi manter o termo *embodiment* (em inglês) porque ainda não há uma tradução de consenso para a língua portuguesa (ver Flores-Pereira, Davel e Almeida, 2013). Para uma revisão e discussão mais ampla e profunda sobre *embodiment* nos estudos organizacionais ver Flores-Pereira, 2007, 2010.

Nesse contexto, *embodiment* é o termo que vem sendo normalmente utilizado nas ciências sociais para falar da relação fundamental e entrelaçada entre o corpo e mundo sócio-histórico-cultural-prático em que vivemos (Csordas, 1990; Burkitt, 1999; Dale, 2001). De maneira geral, o termo está relacionado com uma *filosofia da carne*, com uma consciência *encarnada*, com uma compreensão incorporada no/do mundo (Crossley, 1995) em que aquele que percebe e aquilo (aquele) que é percebido são seres cuja relação se constitui a partir do corpo (Flores-Pereira, 2007, 2010), com uma ontologia na qual a pessoa não está *dentro* de um corpo (uma mente, uma razão, uma subjetividade, uma consciência), mas na qual ela é o próprio corpo (Merleau-Ponty, 2005; Flores-Pereira, 2007, 2010), um *corpo-sujeito* (Crossley, 1996) que vive primeiramente em um mundo da prática e não da abstração (Flores-Pereira, 2007, 2010) com o qual está intimamente relacionado.

“É a partir da existência (corporal) imediata que se tem com o mundo que as pessoas se constituem como ser humano, um mundo que é histórica e culturalmente anterior [...] e é o corpo que oferece essa possibilidade – através de sua capacidade de ver, ouvir, cheirar, provar, falar, sentir, tocar, explorar, desejar – de acessar o mundo de estar entre outras pessoas e objetos” (Flores-Pereira, 2009, 2010, p.421).

Como já havia apontado na seção anterior quando discuti a noção de ciborgue, a nossa percepção-ação no mundo não se constrói através de uma consciência que “olha para ele”, mas sim em meio às experiências *nele* (Freeman, 2007). Nós pertencemos ao nosso mundo, somos um parte ativa dele – intra-agimos com os elementos materiais que estão à nossa volta (outros corpos, objetos, artefatos, organismos vivos etc). Os significados, nesse sentido, não são produzidos por uma consciência transcendental, mas por um corpo sujeito engajado no mundo (Crossley, 1996; Schatzki, 2002). Nesse sentido, a nossa relação com o mundo não se dá, em primeira instância, através de representações mentais. O mundo está sempre lá, antes que a reflexão se inicie (Merleau-Ponty, 2005; Flores-Pereira e Cavedon, 2009; Flores-Pereira, 2010). A relação carnal que os corpos-sujeitos estabelecem com o mundo (das “coisas”) é anterior ao pensamento reflexivo, mas não ao mundo da cultura (Csordas, 1988; Flores-Pereira, 2007, 2010), ao mundo da prática (Schatzki, 2002).

“Fala-se, portanto, de uma existência pré-reflexiva (ou pré-objetiva), porém, não de uma existência pré-cultural (ou pré-social, ou pré-prática), já que não há uma dimensão que possa ser assim chamada, pois, desde sempre, a percepção, que é ao mesmo tempo corporal e compreensiva, se forma e se desenvolve social e culturalmente” (Flores-Pereira, 2010, p.421).

Nossas escolhas e nossas ações, assim, pressuporiam um engajamento e um pertencimento prévio ao mundo - eu não sou capaz de planejar, refletir, tecer considerações, julgar ou decidir um mundo no qual já não esteja “dentro” (Introna e Costea, 2004). Pensar não é algo produzido pelo corpo como algo distinto dele, e sim uma realização contínua, através da ação, das possibilidades “já e sempre” presentes no nosso mundo (Heidegger, 1962; Merleau-Ponty, 2005). O “pensar” não é nada mais (ou alguma coisa diferente) do que os nossos “já e sempre”, incorporados e situados, *bodily doings and sayings* no mundo (Schatzki, 1996, 2002). Então, ele (o corpo) deve ser entendido em termos das suas ações habituais (*habit-based*), e essas ações, por sua vez, devem ser sempre encaradas como expressões de uma espécie de estoque cultural que nos antecede - uma inteligibilidade prática (uma estrutura entendimentos-regras-teleoafetos) que compõe as *condições mentais e de vida* de que fala Schatzki (1996, 2001b, 2002).

O *mundo vivido*, de que fala Merleau-Ponty (2005) se aproxima, portanto, da *malha práticas#arranjos materiais* de que trata Schatzki (1996, 2002). Schatzki (1996, 2002), em sua *site ontology*, destaca que a “vida social” *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto (um site, uma malha práticas#arranjos materiais). Desse modo, entidades (corpos humanos e não humanas), eventos, atividades (e ações) não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam o próprio contexto (Schatzki, 2002, 2005). O mundo e o sujeito têm assim, a partir de Merleau-Ponty (2005) uma *ligação carnal*: a carne do mundo (de outros corpos, de objetos) e a carne do sujeito estão já e sempre entrelaçadas de forma indissociável, a minha carne é a mesma carne do mundo (Crossley, 1995). Assim a experiência emerge sempre na relação pessoa-contexto (social, coletivo, repleto de outros corpos, de outros materiais) e , conseqüentemente, não pode ser/estar localizado “dentro” da pessoa como algo puramente subjetivo, nem “fora” da pessoa, como algo totalmente objetivo e livre de qualquer subjetividade. A relação entre o agente social e o mundo é, portanto, uma relação de *cumplicidade ontológica* ou de *possessão* mútua (Bordieu; Wacquant, 1992).

Cada malha práticas#arranjos materiais (Schatzki, 1996, 2002) poderia ser considerada um mundo percebido-vivido específico (Merleau-Ponty, 2005; Sandberg e Dall’Alba, 2009),

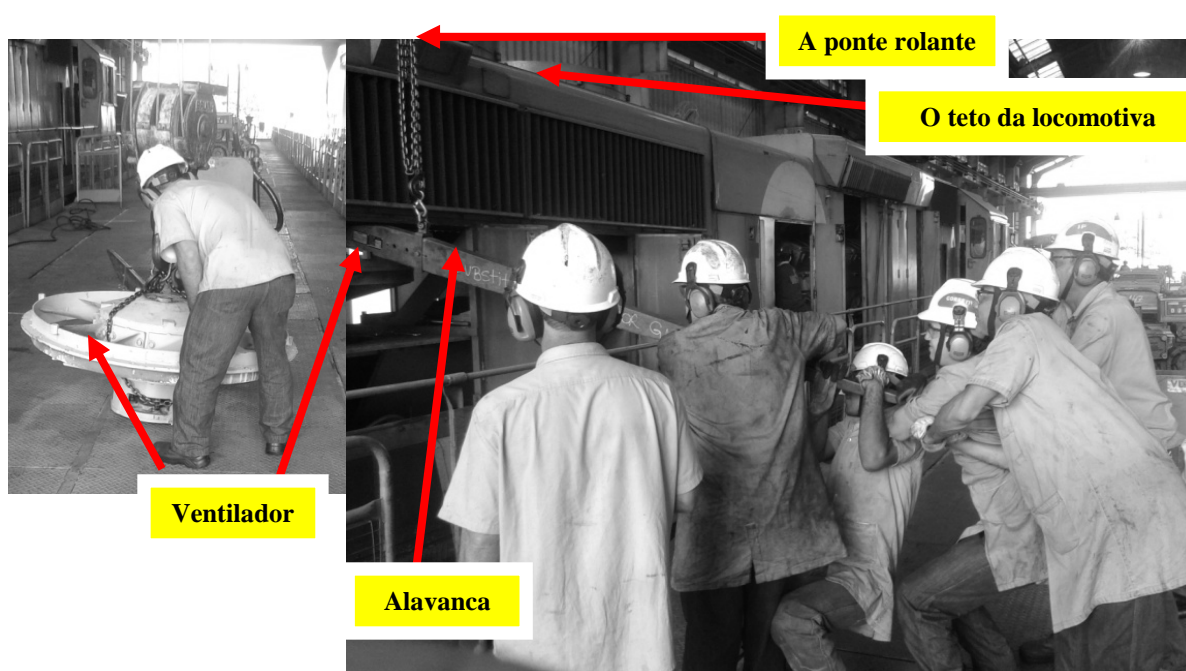
habitado por praticantes e composto por uma série de fazeres e dizeres, de pessoas, de conhecimentos, de equipamentos, de lugares, de textos, etc. Assim seria possível dizer que os membros de uma organização vivem em diferentes mundos, se engajam em diferentes malhas: estratégia, liderança, reparo e manutenção etc. Na “oficina”, por exemplo, descrevi aspectos que poderiam ajudar a circunscrever o “mundo dos mecânicos/eletricistas” (corpos “sujeitos”, vestidos com camisa laranja, sempre protegidos por EPI’s, empunhando ferramentas, manuseando as locomotivas, habitando as valas nos galpões etc) e/ou do “pessoal do escritório” (corpos “limpos”, vestidos com camisa branca, protegidos pelo “escritório”, empunhando pranchetas e relatórios, manuseando computadores, habitando o “escritório”).

Os corpos-sujeito poderiam, então, ser encarados como portadores (*carrier* ou *träger*) de certas formas *rotinizadas* de se comportar, de entender, de saber, de desejar, de falar que são inerentes ao mundo sócio-histórico-cultural, ou às práticas na qual se engajam, e não deles próprios individualmente (Schatzki, 1996, 2002, 2003; Reckwitz, 2002a). O praticante tende a perceber-agir no mundo não em função de seus próprios entendimentos-regras-teleoafetos, mas de uma maneira que seja congruente com a(s) prática(s) – com o mundo – na(s) qual(is) está engajado (Schatzki, 1996, 2002; Chia; Mackay, 2007): minha resistência a “visitar” o escritório, o meu desejo de ir diretamente até as máquinas, o meu relaxamento em sujar o uniforme em grande medida não foram escolhas pensadas, refletidas, aliás só me dei conta delas depois que já as havia vivido. A vivência pré-objetiva (pré-reflexiva, carnal, embodied) é mediada desde o início pelo sentido que “as coisas” possuem a partir de uma cultura (Flores-Pereira e Cavedon, 2009): no meu caso a “cultura” dos mecânicos/eletricistas passou em silêncio de corpo a corpo (Dreyfus, 2001) e me fez incorporar hábitos, ser um corpo e não outro (certamente minha pesquisa teria sido diferente se eu tivesse vivido em outro mundo).

Retomando a colocação de Reckwitz (2002a), é de acordo com as práticas nas quais se engajam diariamente que um *agente humano* (praticante) é capaz de entender a si próprio e ao mundo em que vive. A noção de agente humano (ou praticante) depende, portanto, do engajamento em uma determinada prática (um determinado mundo) – “*não existimos fora das práticas*”. A identidade dos indivíduos (mecânico/eletricista, “pessoal do escritório”, por exemplo) e os significados das “coisas” (uma locomotiva, por exemplo) e a sua capacidade de agência são construídas *no* interior das práticas (Chia, 2003; Chia e Holt, 2006; Chia e MacKay, 2007; Schatzki, 1996, 2001b, 2002), *no* mundo (Heiddeger, 1962; Merleau-Ponty, 2005). Eles (identidades, significados e agência) são constituídos, portanto, não por um pacote

de *estados mentais individuais*, mas pelas atividades – ou práticas que são sociais - que realiza (Schatzki, 1996, 2002).

A Fotografia 32, por sua vez, ilustra a colocação de um ventilador do freio dinâmico. Nela é possível perceber o trabalho (a intra-ação) corporal (movimentos e posturas) eminentemente prático realizado pelos 5 (cinco) mecânicos envolvidos nessa atividade: habitantes desse mundo, praticantes dessa prática. Eles ficam “fazendo força” em uma das extremidades de uma alavanca (sustentada pela ponte rolante operada por um 6º mecânico) que tem na sua outra extremidade o ventilador (algo em torno de 200 kg).



Fotografia 32 – Os corpos intra-agindo com as máquinas na colocação de um ventilador de freio dinâmico

Fonte: Feita pelo autor

O movimento desse conjunto (híbrido de corpos humanos e agentes não humanos) ventilador-ponte rolante-alavanca-mecânicos é o de uma gangorra. Havia momentos em que os 5 (cinco) mecânicos (corpos) ficavam no ar, literalmente pendurados. Eles complementavam o trabalho da ponte rolante que não era capaz de fazer o movimento lateral necessário para posicionar o ventilador, e a ponte rolante (alavanca, correntes etc) complementava o trabalho daqueles corpos que não eram capazes de sozinhos fazer o movimento vertical necessário para posicionar o ventilador. A “arquitetura” da locomotiva (a forma, a geometria) não permitia que o ventilador fosse içado e depois descido diretamente no

local de fixação: o teto da locomotiva impedia esse movimento direto. Era preciso, portanto, descer o ventilador bem ao lado da locomotiva (quando predominava a capacidade da ponte rolante) e depois movimentá-lo lateralmente com “a força e o jeito” dos corpos humanos.

“Não basta ter força professor, é também jeito, porque só pode descer o ventilador na posição certinha lá dentro, depois que desceu não tem como ajeitar na mão, levantar, é muito pesado, se não ficar certo não tem como fixar, tem que levantar denovo e fazer o ajuste fino, da posição” (notas de campo).

Esse “ajuste fino” não tinha receita pronta, ou algum procedimento padrão que o descrevesse em detalhes, era obtido na intra-ação de mecânicos-locomotiva-ventilador-ponte rolante cada vez que o serviço precisava ser realizado. Os mecânicos gesticulavam, se entreolhavam, gritavam o tempo todo, uns com os outros na tentativa de coordenar o trabalho (a intra-ação): *mais pra lá, mais pra cá, solta, segura, sobre, desce, pára, vai, tá bom, volta, pesa mais, pesa menos!* Não há uma sequência fixa de gestos (de movimentos, de fazeres e dizeres corporais) pré-determinada para a troca do ventilador, os corpos-mecânicos se movem e se posicionam de acordo com o movimento e a posição dos outros corpos-mecânicos (humanos) e elementos não humanos (o ventilador, a locomotiva, a ponte rolante) a fim de executar a tarefa – a sequência é performada, é realizada (*enacted*) aqui e agora.

Em meio a essa aparente confusão (ou desorganização) (Cooper, 1986) o que se podia perceber era que eles compreendiam e “dominavam”, de uma maneira eminentemente prática e não reflexiva, princípios sobre espaço, peso, equilíbrio, braço de alavanca, deslocamento lateral e vertical, força etc. Eles não sabiam dizer quanto pesava o ventilador, tampouco quantos deles (corpos) eram necessários para contrabalançar o ventilador, menos ainda a distância entre o ventilador, o ponto de fixação da ponte rolante e eles que determinava o braço de alavanca...

A troca do ventilador envolvia, portanto, mais do que apenas executar um conjunto (mais ou menos) fixo de movimentos corporais ou manipulação de ferramentas (até porque havia locomotivas diferentes, ventiladores diferentes, mecânicos diferentes em diferentes combinações cada vez que o serviço precisava ser realizado). Incorporava e trazia consigo entendimentos, conhecimentos, identidades, significados práticos (Crossley, 2001, 2002; Schatzki, 1996, 2002) sobre as “boas práticas” de reparo e manutenção: é preciso fazer o serviço, de forma rápida, confiável e segura. Sugeriria determinadas formas de perceber o entorno material, de dar sentido ao mundo, de saber como fazer algo, de responder às ações

dos outros (Reckwitz, 2002a). Organizava-se a partir de uma inteligibilidade prática sobre como consertar locomotivas.

De acordo com Merleau-Ponty (2005), ações incorporadas (*embodied actions*) são baseadas em hábitos (isto, é competências, esquemas e técnicas corporais adquiridas ao longo do tempo) e esses hábitos são “(re)tirados” (em grande parte) de um estoque que é social. Os hábitos corporais são, portanto, uma espécie de sedimento de atividades *passadas* que permanecem vivos no *presente*, na forma de estruturas do nosso esquema corporal: moldando nossa percepção, concepção, deliberação, emoção e ação (Crossley, 2001, p.104). A noção de atividade corporal, portanto, pode (e deve), aqui, ser ampliada e entendida como uma forma de razão prática compartilhada, como uma forma coletiva de “compreender-e-ser-no-mundo” (Crossley, 2001, 2002): o corpo (o praticante) não existe no vácuo, ou seja, está já e sempre imbricado em um *mundo*, em um site, em uma malha de práticas e arranjos materiais que o precedem (Schatzki, 1996, 2002).

Isso não quer dizer que os movimentos (e as posturas) corporais sejam guiados pelo saber, pelo conhecimento, ou por alguma inteligibilidade prática (estrutura entendimentos-regras-teleoafetos) (Schatzki, 1996, 2002) seguindo uma via de mão única, mas sim que certas formas de saber, de conhecer, de entendimento prático, são inseparáveis de, e consistem em, formas particulares de competências incorporadas (Crossley, 1995, 2005). Nesse caso, é difícil manter a idéia de uma relação simples e direta de causa e efeito em que o pensamento (*thinking*) tem prioridade sobre o “movimento” (*bodily acting*) – em que a cognição e a interpretação prevalecem sobre e antecipam a ação. Na perspectiva das teorias da prática, em geral, e da proposta de Schatzki (1996, 2002), especificamente, essa lógica hierárquica, ou de causa e efeito, não faz muito sentido – *corpo e mente* não fazem parte de dois mundos diferentes, mas se fundem como elementos necessários à constituição das práticas e, como consequência, do social.

Se, por um lado, enfatiza-se a base cultural da ação apontando que o corpo (e/ou as ações incorporadas) é dependente de repertórios culturais, de uma inteligibilidade prática (uma estrutura entendimentos-regras-teleoafetos), por outro, ele é igualmente, o responsável pela reprodução desses repertórios. Nesse sentido, as ações habituais do corpo não só se fazem a partir de um contexto pré-existente, mas são as responsáveis pela (re)produção desse contexto, de suas formações sociais, históricas, culturais e práticas (Flores-Pereira, 2010. *Body is both active and acted upon: active bodies are acted upon* (Crossley, 1996, p.104, 105). *This means that embodied persons are not simply constructs, but they are productive*

bodies (Burkitt, 1999, p. 2) capazes de desenvolver atividades que possam mudar a natureza das suas vidas (Slutskaya e De Cock, 2008).

A questão de movimento e postura corporais *no mundo* me remeteu à colocação de Dant (2007, 2010) de que uma intra-ação significativa de agentes humanos e não humanos depende do entrelaçamento desses nossos gestos no mundo (ação intencional, capacidade motora) com a nossa percepção do mundo (leitura através dos sentidos dos sinais do mundo material). E me fez retornar a Merleau-Ponty (2005), para quem a percepção está ligadas às experiências, hábitos e práticas de rotina do corpo: perceber é agir, e agir é perceber. Como descrevo na troca do ventilador, no engajamento (na intra-ação) dos mecânicos/eletricistas com o mundo (ou com as locomotivas, valas, peças, componentes etc) que é primordialmente prático (e não contemplativo), a ação (o gesto, o movimento corporal) e a percepção (de posição, de peso, de aperto etc) se entrelaçam e se formam sem necessariamente um pensamento objetivo, reflexivo (Crossley, 1995; Merleau-Ponty, 2005; Schatzki, 2002; Flores-Pereira e Cavedon, 2009, 2010; Flores-Pereira, 2007, 2010).

Esses dois canais - percepção e gesto (ação) - de relação “nossa” com o mundo material são contíguos, ou seja, funcionam perfeitamente em conjunto sem a necessidade de um “pensamento consciente” que os distinga. A percepção, no sentido proposto por Merleau-Ponty (2005), depende da combinação, por um lado, de experiências perceptuais/culturais vividas previamente (no passado), e por outro, do engajamento corporal (gestos – movimentos e posturas) atual da pessoa (aqui e agora) com o mundo prático que a rodeia. Percepção e gestos vão se misturando na medida em que ações cotidianas vão sendo repetidas dentro de um mesmo contexto (um mundo que vai ficando familiar) no qual a “leitura” dos sinais do ambiente material e os “gestos” necessários para se envolver com ele, vão deixando de requerer interpretações ou intenções conscientemente formadas.

Pode-se argumentar, portanto, que o que organiza uma sequência qualquer de gestos, o que dá um sentido a ela, o que nos permite percebê-la como legítima, aceitável, “digna” de ser compreendida como parte da prática de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina”, é a estrutura entendimentos-regras-teleoafetos que governa a malha práticas#arranjos (Schatzki, 1996, 2002). Em outras palavras, a *inteligibilidade prática* que um indivíduo “mobiliza” para lidar com a sua vida cotidiana é o resultado de um refinamento gradual das respostas que ele dá (ou, “vai dando”) ao longo das suas experiências em meio aos outros (humanos e não humanos), na medida em que ele percebe-age *dentro* de determinadas práticas sociais (Dreyfus, 1991; Schinkel, 2004; Schatzki, 2002).

Se retomarmos a tríade disponibilidade-confiabilidade-segurança, uma sequência de gestos que transformasse a troca do ventilador em algo demorado demais, e/ou inseguro demais, e/ou incerto demais, para o conjunto de praticantes (mecânicos/eletricistas, líderes de turma, supervisores, engenheiros de segurança, gerentes etc) muito provavelmente seria interrompida. Não à toa, já havia um esforço, entre os próprios mecânicos (e incentivado pelos líderes de turma e pela gerência) para desenvolver um novo equipamento que “facilitasse” (mais rápido, mais seguro, tão confiável quanto) o trabalho. Estava em teste uma plataforma¹¹⁶ móvel com ajuste de altura sobre a qual seria colocado o ventilador, o trabalho dos mecânicos se reduziria a colocar o ventilador na plataforma (usando a ponte rolante), empurrar a plataforma (que teria rodas) até a locomotiva, ajustar a altura da plataforma-ventilador à da máquina e fazer deslizar uma espécie de “braço mecânico” (como se fosse uma pinça) com movimento lateral (algo como se estivessem abrindo uma gaveta) até a posição final do ventilador para fixação. Sob certo aspecto, os testes estavam sendo realizados justamente para verificar se esse novo híbrido (plataforma-corpos-mecânicos-ventilador-vala etc), se essa nova forma de intra-ação, se essa nova sequência de gestos, poderia funcionar “bem”, ou seja, se acomodaria de forma aceitável na tríade disponibilidade-confiabilidade-segurança, nos corpos dos mecânicos/eletricistas, nos arranjos materiais, no mundo da “oficina”.

Os gestos (movimentos e posturas de corpo), entretanto, e o envolvimento com o mundo, ou com a malha prática#arranjos materiais (peças, componentes, ferramentas, equipamentos, instalações, outros corpos etc) não se limita ao movimento das mãos (braços, pernas e ferramentas), ele envolve também o engajamento contínuo de outros sentidos (visão, audição, tato, olfato, paladar). O mundo da percepção-ação se refere ao mundo que nos é revelado por nossos sentidos (Merleau-Ponty, 2005). No caso específico da Fotografia 32, por exemplo, era preciso *ver* onde estava o ventilador e o lugar dele na locomotiva, onde estavam e o que faziam os colegas, bem como era necessário *ouvir* as instruções do colega, os sons da ponte rolante (subindo, descendo, se movimentando) e do ventilador (batendo na locomotiva, encaixando-se no suporte). Isso significa que constantemente a percepção (a leitura dos sinais) (re)alimenta o gesto (movimento e postura), ao mesmo tempo em que o gesto (movimento e postura) (re)alimenta a percepção (a leitura dos sinais). O aperto de uma porca ou parafuso é

¹¹⁶ Não me foi permitido fotografar o equipamento. Ele ainda estava em fase de testes e a companhia pensava na possibilidade de patentear o projeto.

sentida (percebida) através do gesto do corpo e também das ferramentas¹¹⁷ que trabalham nele, com ele (Dant, 2007, 2010).

Era comum ver os mecânicos/eletricistas sentindo, ouvindo, tocando, cheirando, olhando, como as máquinas (principalmente o motor diesel) estavam trabalhando para saber se estava tudo certo e/ou o que poderia estar errado. Eles empregavam algo semelhante o que Barley (1996) apontou como um *conhecimento semiótico*: a capacidade de sentir/perceber (*make sense*) diferenças sutis na aparência dos materiais e no comportamento das máquinas. Ao que Berner (2008) chamou de *conhecimento corporal* das máquinas. Assim como um médico aprende a ouvir o coração humano, mecânicos aprendem a ouvir o motor e a perceber pequenos barulhos e batidas estranhas que sinalizam problemas (Berner, 2008). E ao que Strati (2007), revisitando os trabalhos de Merleau-Ponty chama de conhecimento sensível: uma forma de conhecimento que provém de *faculdades sensoriais*, que reside no visual, no audível, no olfativo, no gustativo, no tocável, que se refere àquilo que é percebido através dos sentidos, julgado através dos sentidos, e produzido através dos sentidos.

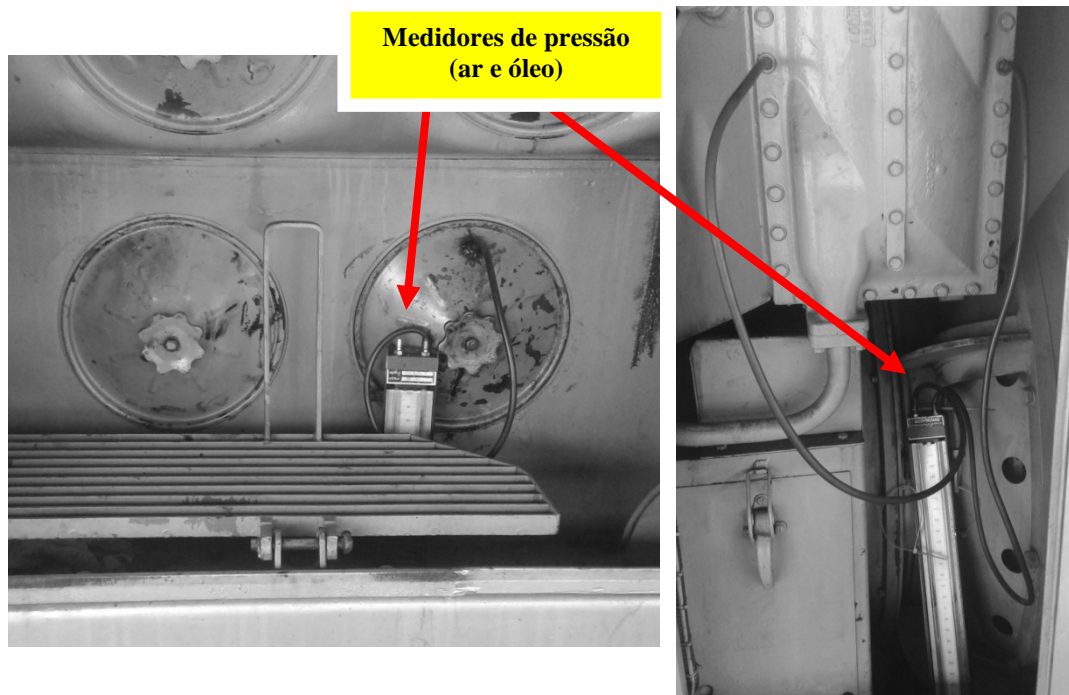
Henke (2000), por sua vez, fala de um *working knowledge* desenvolvido através da experiência com as atividades de reparo e manutenção que emerge na interação com o contexto, com a situação. É baseado em um conhecimento profundo do sistema (da máquina, do arranjo material) no qual o corpo deles está imbricado – os mecânicos/eletricistas sabem como cada sistema (o motor, o conjunto balancim-ponte de válvula-injetores) deve parecer, sentir, cheirar, soar sob circunstâncias normais (e/ou anormais). Quando se observa os mecânicos/eletricistas consertando as locomotivas, é difícil de ignorar a importância dos seus corpos - eles estão constantemente utilizando-os para diagnosticar e realizar o reparo (Henke, 2000).

Na Fotografia 33, por exemplo, podem-se ver dois medidores de pressão (um de ar e o outro de óleo). Eles foram colocados ali por um dos mecânicos durante a inspeção de um motor diesel que ele realizava a fim de verificar a queda de pressão indicada pelos instrumentos de bordo na cabine da locomotiva. O que me havia chamado a atenção era o fato de ele ter recrutado esses medidores (agentes não humanos) para confirmar “um *pressentimento*” dele de que havia uma discrepância entre a pressão “real” e a “indicada” pelos instrumentos: “eu acho que a pressão tá ok, os instrumentos lá dentro [da cabine] é que

¹¹⁷ As ferramentas, nesse sentido, não são apenas extensões de capacidade gestual do corpo, mas também são dispositivos que ligam o indivíduo à sua cultura e fornecem um recurso a mais com o qual se “molda” a percepção.

devem estar fazendo a leitura errada [...] coloquei os medidores para ver se eu estou certo mesmo” (notas de campo). Mas porque você está desconfiando disso, perguntei eu:

“Não adianta só os sensores professor, é sensor, *mas também é ouvido, é olho* [...] você *vê* o motor funcionando, *ouve* o barulho dele e dá para saber muita coisa [...] você está *ouvindo* esse motor? Ele não tem nada de errado [...] é mais fácil os instrumento estarem estragados, eles também erram” (nota de campo – grifo meu).



Fotografia 33 – Aferindo a pressão de óleo e de ar.
Fonte: Feita pelo autor

Nesse caso, as informações coletadas diretamente pelos sentidos (ver e ouvir o motor) eram tomadas como mais confiáveis do que os instrumentos da locomotiva, do que as determinações do GAF e/ou do que as “notas abertas” pelo PCM. Outro exemplo de como esse tipo de conhecimento corporal ajuda a conformar a prática de reparo e manutenção das locomotivas, e que nos remete à fotografia 31, pode ser extraído da maneira como se ensina-aprende a executar determinadas atividades. Nesse caso, a troca das escovas do motor de tração. Para fazer isso, segundo um dos eletricitistas mais antigos da “oficina” [...]

“[...] é preciso deitar entre o chassi e o rodeiro [...] de cima não dá para ver [...] é só *no tato lá embaixo* [...] não dá para colocar a cabeça e olhar com o olho [...] às vezes desisto, tento *até meu braço doer*, depois não dá mais [...] aí chamo um dos meninos mais novos” (notas de campo – grifo meu).

Perguntei a ele como era então que os “meninos” aprendiam a fazer isso, como ele os ensinava.

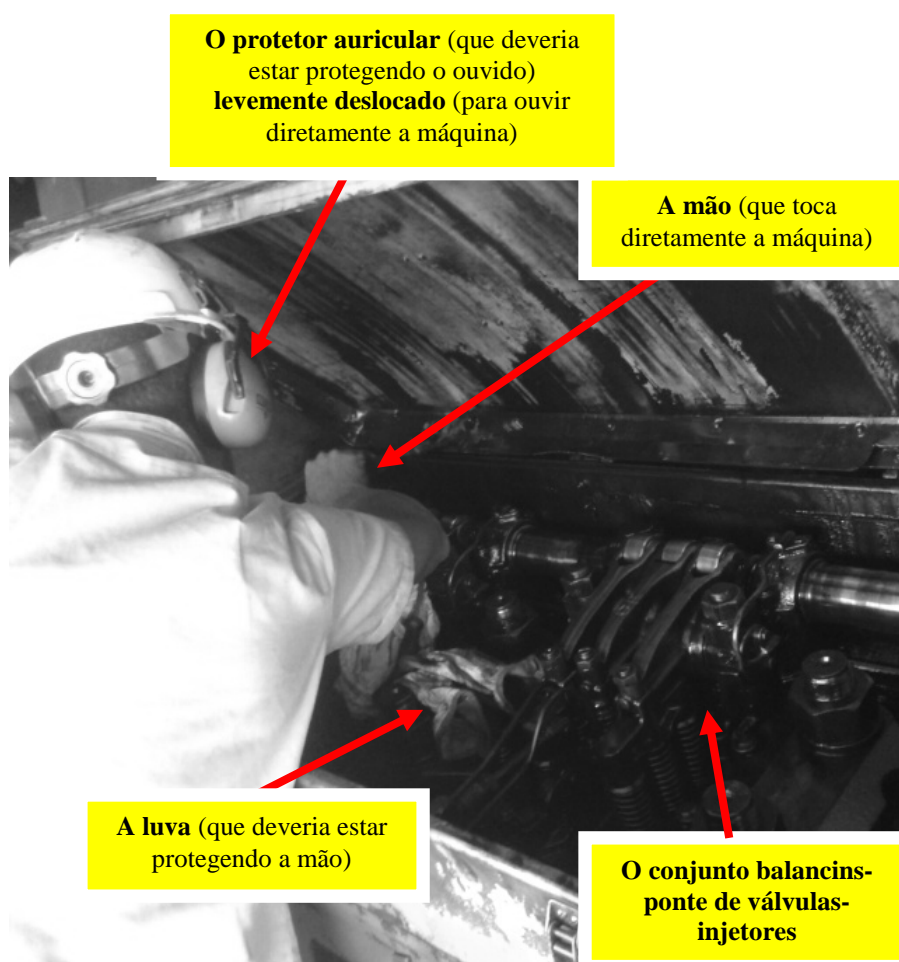
“A gente mostra o motor de tração fora da máquina, desmontado, aí dá para *ver com os olhos* onde estão as escovas e como são os encaixes – depois, é só fazendo, errando [...] *vendo com as mãos* [...] tentando uma vez, duas, três até pegar o jeito [...] *a mão vai ficando treinada* [...] cada um vai achando a *sua posição* lá embaixo, o *seu encaixe*” (notas de campo – grifo meu).

Como aponta Merleau-Ponty (2005), nós aprendemos sobre as “coisas” não só pensando sobre elas, mas principalmente, “fazendo elas”. Como destacam Edenius e Yakhlef (2007), a aprendizagem não é algo construído apenas por aquilo que é dito e ouvido (e envolve só a boca e o ouvido), mas também, e principalmente, como nesse caso, na relação entre um corpo (ou corpos) que se move, que toca, que percebe, que sente e o ambiente físico-espacial (a escova, o motor de tração, o chassi, o rodeiro etc). Os *fazeres e dizeres* do reparo e manutenção de locomotivas são, nesse sentido, e em grande medida, atividades *corporais rotinizadas*, isto é, se constituem a partir de uma complexa intraconexão de ações que são movimentos/performances regulares e competentes de corpos resultantes de um determinado tipo de “treinamento e aprendizado”. Quando aprendemos uma prática, aprendemos, de certa maneira, a ser um corpo, mais do que simplesmente usar o corpo (Reckwitz, 2002a, p.251).

Além das passagens acima, a Fotografia 34 ilustra outra situação que vi acontecer várias vezes e que julgo também relevante para destacar o aspecto corporal-material das práticas de reparo e manutenção. Nela é possível observar um mecânico (corpo-mecânico) fazendo a inspeção e regulagem do conjunto balancins-ponte de válvulas-injetores (não humano). A luva (agente não humano), que deveria estar protegendo (praticando segurança) a mão (o corpo-mecânico) do contato direto com a máquina (não humana) é retirada (praticando disponibilidade, confiabilidade). Primeiro porque com ela não é possível sentir (relacionar-se, intra-agir, perceber pelo tato) a existência de uma possível folga (elemento material) abaixo do normal: “colocando o *dedo* dá para *sentir* se a folga tá pequena, dá para *ver* se as válvulas estão agarrando” (notas de campo – grifo meu). Segundo porque ela é usada como instrumento de medida (o significado muda, a luva deixa de ser um EPI e passa a ser um instrumento de medida). Se as pontes de válvula, no seu movimento vertical (de abre e fecha) com o motor funcionando, “tiverem uma folga acima do normal, elas conseguem beliscar a luva” (em função do material que são feitas e da consequente espessura que tem): “se o

conjunto tiver funcionando certinho, ele não belisca a luva, não tem espaço, não tem folga para isso” (notas de campo).

Além do toque (do tato), e do teste da luva, contribuía decisivamente ainda, para a inspeção do conjunto balancins-pontes de válvula-injetores (elemento material), o ouvido do corpo-mecânico: “liga o motor e pára para *ouvir*, se tiver algum problema, alguma folga acima ou abaixo do normal, você vai *perceber, pelo barulho e pela falta de ritmo, o som fica diferente*” (notas de campo – grifo meu). Com isso, como mostra a fotografia, o protetor auricular (agente não humano), que deveria estar protegendo (praticando segurança) os ouvidos (o corpo-mecânico) do contato direto com a máquina também é retirado para permitir o entrelaçamento carnal deles (Crossley, 1995) necessário à percepção do defeito.



Fotografia 34 – Sentindo a máquina para ajustar o conjunto balancins-ponte de válvula-injetores.

Fonte: Feita pelo autor

Nesse exemplo, vale apontar que a “folga” era diagnosticada como “normal, acima do normal, ou pequena” não com base em um conhecimento, regra ou especificação formal/escrita, inscrita pelo fabricante ou pelos especialistas do GAF. Apesar de elas existirem, prevalecia, na hora de intra-agir com as máquinas (com o motor diesel, com o conjunto balancins-ponte de válvula-injetores), um conhecimento, uma regra, uma especificação incorporada nos dedos e ouvidos dos corpos-mecânicos, apontada pela materialidade das luvas. Como aponta Merleau-Ponty (2005) e Strati (2007), a percepção-ação no mundo, o conhecimento, se faz com base nos sentidos do corpo. Nesse caso as capacidades perceptivas-sensoriais emergiram como elementos cruciais para a execução do trabalho – decisivas para que os mecânicos conseguissem realizar esse tipo de atividade (Strati, 2007). É importante ressaltar ainda que a reflexão dos mecânicos a respeito das “folgas” veio apenas quando perguntei sobre qual era a folga aceitável (qual era a medida exata?), ninguém soube me responder: “não sei não, professor, tem que olhar no manual” (notas de campo). A especificação, na prática, vinha do corpo: da mão, do ouvido. Era no corpo dos mecânicos/eletricistas que se articulavam formas de conhecimento e de intervenção no mundo.

Também perguntei se havia algum procedimento específico no que dizia respeito à regulagem do conjunto balancim-ponte de válvulas, caso fosse encontrada uma folga acima ou abaixo do normal. Segundo eles sim, havia uma instrução técnica do GAF para regular o conjunto, mas que eles não a utilizavam no dia-a-dia.

“eles [o GAF] pedem pra gente dar 3 giros e meio na porca de fixação da ponte de válvulas no balancim, mas isso só funciona se a máquina for nova, se as peças forem novas [...] e esse não é o nosso caso, a gente pega máquina nova, máquina velha, válvula nova, válvula velha, balancim bom, balancim não muito bom, folga pequena, folga grande [...] então cada caso é um caso [...] não dá para generalizar [...] *no ouvido não, o ritmo é que manda* [...] independente se a máquina é nova ou velha, ela precisa estar *no ritmo* (notas de campo).

Mais uma vez, era o corpo quem percebia e agia entrelaçado ao mundo (locomotiva, motor diesel, conjunto balancim-ponte de válvula-injetores, GAF, etc), com seu aspecto sensível e significativo, para resolver uma questão eminentemente prática: regular o conjunto, reestabelecer a sua confiabilidade, recolocar o motor para funcionar, liberar a máquina.

Sendo assim, e retomando esses dois últimos exemplos (a troca da escova do motor de tração e a inspeção/regulagem do conjunto balancins-ponte de válvula-injetores), é possível

argumentar que tal como apontam outros trabalhos em diferentes contextos (Flores-Pereira, 2007; Strati, 2007; Berner, 2008; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Almeida, 2012), nas práticas de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina” o corpo é também sujeito, tem também papel ativo na vida organizacional, é capaz de produzir práticas performando discursos em forma de regras, entendimentos e teleoafetos. Trocar a escova do motor de tração e inspecionar/regular o conjunto balancins-ponte de válvula-injetores de uma locomotiva são fundamentalmente *fazer* e *dizer* corporais (Schatzki, 1996, 2002), percepções-ações incorporadas (Merleau-Ponty, 2005), hábitos corporais (Crossley, 2001), gestos (Dant, 2007, 2010) levados a cabo cotidianamente que têm papel ativo na intra-ação que os mecânicos/eletricistas estabelecem com o seu mundo material (outros mecânicos/eletricistas, ferramentas, EPI’s, peças e componentes etc). Mais do que algo (um corpo-objeto e/ou mesmo sócio-histórico) simplesmente marcado pela cultura (Crossley, 1995; Flores-Pereira, 2007, 2010), pela estrutura entendimentos-regras-teleoafetos (Schatzki, 1996, 2002), o corpo deles pode ser encarado como um “agente capaz de construir a história e a cultura do espaço onde habita” (Flores-Pereira, 2010, p.423), capaz de contribuir para performar, construir, constituir, enactar a *malha prática#arranjos materiais* que dão vida à “oficina”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse capítulo pretendo retomar a questão que norteou o trabalho bem como meus objetivos (geral e específicos) de modo a resgatar aquilo que considero ser as contribuições principais da minha investigação. Além disso, faço também alguns apontamentos sobre a minha prática de pesquisa, aponto algumas das limitações e dificuldades que enfrentei ao longo do trabalho de campo e indico algumas possibilidades de pesquisas futuras a partir de elementos que emergiram, mas que não foram suficientemente abordados nessa tese.

5.1 Revisitando a questão e os objetivos da pesquisa

Retomando parte do escrevi na Introdução, a ideia central desse trabalho era compreender como as organizações se organizam. Argumentei que para fazer isso seria necessário assumir uma ontologia processual. Nessa perspectiva, as organizações não são tratadas como *coisas* (como substantivo: a organização) tidas como certas, como entidades fixas, homogêneas e estáveis, e sim como processos (como verbo: *organizing*) emergentes, heterogêneos, sempre em fluxo e transformação (Czarniawska, 2004, 2009; Tsoukas, 2005; Van de Ven e Poole, 2005; Bakken e Herner, 2006; Weick, 1979; Chia, 1995; Cooper e Law, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005).

No campo dos estudos organizacionais essa ontologia tem inspirado diversos trabalhos que vêm contribuindo para ampliar a nossa compreensão sobre diferentes aspectos que compõem o acontecer das organizações (Suchman et. al., 1999; Blackler, Crump e McDonald, 2000 Nicolini; Gherardi e Yanow, 2003; Martin, 2006; Orlikowski, 2007; Alcadipani, 2008; Lanzara, 2009; Nicolini, 2009; Llewellyn e Spence, 2009; Nyberg, 2009; Winiecki, 2009; Mathieu, 2009; Gherardi, 2010; Tureta, 2011; Goss et. al., 2011; Bussular, 2012). Nessa linha é que as abordagens baseadas nas práticas, apesar de não serem necessariamente uma novidade, têm (re)tomado espaço no meio acadêmico. Ciente de que não há uma, mas várias “teorias da prática” (por exemplo: Latour, De Certeau, Giddens, Bourdieu, Foucault), fiz a opção por tomar como referência básica os trabalhos de Schatzki (1996, 2002, 2005, 2006, 2010). Ele é um filósofo contemporâneo que tem se dedicado ao tema e vem sendo muito citado (Nicolini, 2009, 2011; Tureta, 2011; Alcadipani, 2008; Oliveira e Cavedon, 2013), mas

talvez não tanto “aplicado” no campo dos Estudos Organizacionais. Fiz essa escolha porque vi na proposta de Schatzki a possibilidade de tratar conjuntamente dois temas que nem sempre aparecem lado a lado nos trabalhos do campo: corpos e objetos. Ao longo do meu trabalho de campo esses foram dois aspectos que saltaram aos olhos e por isso continuei a acreditar que essa seria uma proposta com potencial de contribuir para o nosso entendimento sobre a produção das organizações.

Às vezes fico com a sensação de que, apesar do discurso de não-dicotomização entre elementos humanos e não humanos, há uma divisão entre aqueles que se interessam fundamentalmente pelos *corpos* (humanos) (no Brasil, por exemplo, ver Flores-Pereira, 2007; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013) e aqueles que se interessam fundamentalmente pelos *objetos* (não humanos) (no Brasil, por exemplo, ver Bussular, 2012, Camillis, 2011; Tureta, 2011). Enquanto os primeiros, mais afeitos à fenomenologia e à antropologia, colocam o corpo (humano) com elemento central e acabam tratando os objetos (não humanos) de forma “marginal”, os segundos, mais afeitos ao pós-estruturalismo e aos estudos de ciência, tecnologia e sociedade, fazem o contrário: para reforçar a necessidade de descentrar o sujeito (humano), se interessam mais pelo papel dos objetos (não humanos) e acabam tratando os corpos (humanos) de forma “marginal”.

Pode até ser “natural” pensar nessa divisão entre “pesquisadores de corpos” e “pesquisadores de objetos” tendo em mente a complexidade envolvida na “compreensão” de como cada um deles em particular está envolvido no desenrolar das *organizing practices* que tanto nos interessam. Entretanto, é possível perceber (ainda que possa não ser tão fácil construir as pontes entre eles) que ambas as abordagens têm suas raízes “fincadas” em terrenos mais ou menos parecidos. Acredito que a idéia de *ciborgue e cyborganization* (Cooper e Law, 1995; Parker, 1998, 1999), que talvez seja uma “saída”, um esforço mais diretamente preocupado com essa “fusão”, que ainda é pouco difundido entre nós. O mesmo acontece com a noção de intra-ação (Barad, 2003; Michael, 2004). Já Sandberg e Dall’Alba (2009) dão pistas de como isso poderia ser feito através da perspectiva do *mundo da vida* (*life world*). Não à toa procurei – partindo de Schatzki - me engajar com esses autores. Contudo, acho que muito ainda precisa ser feito, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico para que possamos avançar de fato na nossa compreensão do mundo, da vida, das práticas.

Ao término da tese, refletindo sobre aquilo que vi, ouvi, vivi e escrevi até agora, fiquei com uma dupla sensação. Primeiro que acabei fazendo uma simples aplicação da proposta de Schatzki e que talvez isso não tenha tanto valor para o campo! Ainda que não haja aplicações

diretas dela, ainda que Schatzki permaneça como um teórico da prática, um trabalho empírico a partir da teoria da prática dele, talvez não tenha muito a acrescentar. Mesmo assim, acredito que essa poderia ser uma contribuição: a proposta de Schatzki não traz nada de novo, a obra dele é apenas mais uma obra sobre outras obras. Talvez valha mais a pena continuar citando-o apenas nas introduções dos nossos trabalhos baseados nas práticas, em termos mais genéricos. Isso é o que me leva à segunda sensação, de que na tentativa dele de reunir (o que particularmente me atrai) elementos diferentes (humanos e não humanos), talvez tenha sobrado amplitude e faltado profundidade. De que seria necessário aprofundar cada uma das suas “categorias” – *fazer e dizer e arranjos materiais* – com referenciais específicos para aumentar as chances de efetivamente contribuir com algo novo!

Se, por um lado, a tese talvez tenha ficado limitada em termos de inovação/contribuição teórica para o campo, por outro a abordagem de Schatzki me permitiu, a partir do material teórico-empírico que reuni, reforçar – alinhado a uma ontologia processual – algumas linhas de argumentação sobre a importância de *(re)animarmos*, *(re)materializarmos* e *(re)corporificarmos* as organizações para entendermos melhor como elas acontecem. Sendo assim, acredito que tenha atingido o objetivo geral proposto: analisar – principalmente através do dia-a-dia dos mecânicos/eletricistas – os *fazer e dizer corporais* e os *arranjos materiais* envolvidos na *prática de consertar locomotivas* e que compõem uma *organização: a oficina*. Para tanto, ao longo do meu trabalho de campo e tal como procurei mostrar no capítulo 4 da tese, identifiquei as principais *atividades humanas* (*fazer e dizer corporais*) e *arranjos materiais* relacionadas às atividades de reparo e *manutenção de locomotivas* realizadas na “oficina”, seguir os principais atores (humanos e não humanos) envolvidos na realização dessas atividades, descrevi as malhas *prática#arranjo* que constituem o reparo e manutenção de locomotivas procurando reconhecer o seu caráter eminentemente sociomaterial, mapeei possíveis outras malhas *prática#arranjo* com as quais a *malha específica* da “oficina” possa estar interconectada.

Aponte que as diferentes atividades (*fazer e dizer*) de programação da manutenção, de alocação de mão de obra, de identificação de defeitos, de inspeção, regulagem e troca de peças e componentes etc, executadas pelos programadores do PCM, pelos líderes de turma e supervisores, pelos especialistas do GAF, pelos mecânicos/eletricistas em meio a, e através de diferentes *arranjos (elementos) materiais* como o “escritório”, a “mesa”, os galpões, as valas, a sala de reunião, o sistema de gestão da manutenção, as “notas”, as planilhas do GAF, as ART’s e PT’s, a locomotiva, as peças e componentes, as ferramentas,

para garantir a disponibilidade e a confiabilidade das locomotivas, bem como a segurança dos funcionários, é que dão “vida” (animam) e “materializam” a “oficina”. Além disso, em função do que emergiu no campo, me aventurei pelo campo do *embodiment* aproveitando da abertura que me foi dada pela noção de *bodily doings and sayings* em Schatzki.

É justamente em torno dos *espaços, do acontecer e do entrelaçamento de objetos e corpos* na prática de reparo e manutenção de locomotivas é que retomo, a seguir, os principais resultados obtidos com a minha pesquisa e que julgo serem relevantes para o estudo de outras organizações, ou seja, que considero serem as principais contribuições do meu trabalho.

5.2 Performando os espaços da “oficina”

Tal como descrevi nas seções iniciais do capítulo 4, a “oficina”, em resumo, poderia ser encarada como práticas interligadas de programação de locomotivas, requisição de peças e componentes, análise de óleo, inspeção e reparo etc que se desenrolam em diferentes arranjos materiais (ou espaços) também interligados (não só fisicamente) como o “escritório” do PCM, o laboratório, a ferramentaria, o almoxarifado, a “mesa”, a sala de reuniões, as valas nos galpões etc. Era nesses espaços (ou arranjos materiais) onde principalmente as práticas aconteciam, as pessoas se encontravam, os interesses eram transladados, as identidades e significados eram performados, a tríade disponibilidade-confiabilidade-segurança e a inteligibilidade prática do reparo e manutenção de locomotivas era (re)negociada, aprendida-ensinada, consolidada, materializada, incorporada, praticada (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006). Mostrei também que haviam espaços a serem usados para o encontro (principalmente a sala de reunião onde acontecia a DSS, a “mesa”, e o almoxarifado), onde os diferentes envolvidos na prática de consertar locomotivas (execução, programação, materiais, laboratório, GAF, SESMT) com suas diferentes micro-versões da prática se encontravam (se complementavam, se influenciavam). A “oficina”, nesses espaços, se mostrava múltipla, mas se encaixava. Revelava-se como mais do que uma, mas menos do que várias (Mol, 2002).

Ao longo do capítulo 4 procurei encarar e descrever os espaços da “oficina” não só como *produto*, mas também como uma força geradora das suas relações sociais. O espaço, “ao mesmo tempo em que é o resultado de ações passadas, também é o que permite que novas ações possam ocorrer [...] ele sugere algumas ações e proíbe outras” (Lefebvre, 1991, p.73). A “oficina” poderia, nesse sentido, ser tratada como configurações de múltiplos e distintos

espaços, ou arranjos materiais (Schatzki, 2002, 2005) que ao serem (re)produzidos em meio aos fazeres e dizeres de mecânicos e eletricitas (e ou do pessoal do “escritório”, etc) oferecem (e recusam) diferentes possibilidades para a *performance* de diferentes subjetividades, diferentes atividades (Lefebvre, 1991; Schatzki, 2002, 2005). Tal como apontam Dale e Burrell (2008), ainda que *designers*, arquitetos e gestores tenham as suas próprias ideias sobre as relações dos trabalhadores com os espaços que concebem, isso não significa que as identidades ou as relações sociais deles sejam influenciadas de modo direto ou determinista: as práticas espaciais estão sempre em negociação entre o concebido, o percebido, e o vivido. No caso da “oficina”, por exemplo, se haviam espaços formalmente projetados para a interação (entre mecânicos e eletricitas, líderes e supervisores, analistas e especialistas do GAF, o pessoal do PCM, e do SESMT) como a sala de reuniões (onde acontecia a DSS), não era lá de fato que isso acontecia. Como mostrei, a maior (e mais significativa) parte dessas interações entre mecânicos e eletricitas com os líderes de turma acontecia no pátio em frente a sala de reuniões (depois da DSS), nas plataformas entre as valas, na “mesa”; com o pessoal do escritório o encontro era no PCM do João ou na ferramentaria.

Como argumenta Lefebvre (1991), o arranjo físico das organizações não é meramente uma moldura que contém experiências vividas, mas sim uma *ferramenta de pensamento e ação*, através da qual os indivíduos fazem sentido de si mesmos e dos outros. Ao olharmos mais atentamente para a “oficina”, é possível perceber que ela não está apenas cheia de material inerte à espera da manipulação em formas úteis pelos mecânicos/eletricitas ou pessoal do escritório. O seu arranjo físico faz diferentes convites aos quais as pessoas que trabalham ali se sentem na obrigação de responder, elas são convidados a agir - não por seus próprios planos ou desejos individuais - mas em um contexto moldado pela presença de outros (Shotter, 2005).

Essa perspectiva vai de encontro à proposta de uma ontologia espacial (*site ontology*) de Schatzki (1996, 2002, 2005). De maneira geral, essa *ontologia espacial* reforça o pressuposto de que a “vida social” *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto. Desse modo, entidades (humanas e não humanas), eventos, atividades (e ações) não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam o próprio contexto (Schatzki, 2002, 2005). Os espaços seriam, portanto, arenas nas quais as pessoas, os edifícios, as instituições não simplesmente existem/acontecem, mas também ajudam a conformar (Schatzki, 2005, p.468) – a área de manobra como indicador de desempenho, o “corpo” dos mecânicos e

eletricistas e o “líder/supervisor vigilante” preferindo o galpão 2, a “mesa”, o “escritório”, são exemplos disso. Contexto e entidade contextualizada constituem um ao outro – aquilo que uma entidade e/ou evento é, está imbricado no contexto, da mesma forma que a natureza e a identidade do contexto estão imbricadas nas entidades e/ou nos eventos – *as características individuais são ontologicamente contínuas às características do contexto social no qual elas existem* (Schatzki, 2005, p.469). Ou, como diria Lefebvre (1991, p.404), “as relações sociais não têm existência real, a não ser no, e através do espaço [...] a sua sustentação é espacial”. O espaço é produzido pelas relações sociais, mas também as produz, reproduz, transforma, media (Dale, 2005).

Não faz sentido, portanto, tentar separar ontologicamente os objetos (os arranjos materiais – o espaço “físico”) das ações humanas (as práticas – os fazeres e dizeres) levadas a cabo ali na “oficina”. Os arranjos materiais da “oficina” são definidos pelas práticas (fazer e dizer) assim como as práticas (fazer e dizer) de reparo e manutenção o são pelos arranjos, ambos são inseparáveis (Schinkel, 2004; Orlikowski, 2007; Schatzki, 2002). Não dá para falar da área de manobra sem falar dos trilhos, das locomotivas, dos maquinistas, das demandas da estação, dos líderes preocupados com a manobra, da quantidade de locomotivas paradas lá, da condição delas (disponíveis ou não), dos mecânicos e eletricistas, líderes, supervisores e gerentes que olham para ela como indicador de desempenho, dos sentimentos que ela provoca etc. Esses elementos sociais (humano) e materiais (não humano) são, assim, ontologicamente inseparáveis na prática de reparo e manutenção. Os *fazer e dizer* cotidianos dos mecânicos/eletricistas (de líderes, supervisores, gerentes, maquinistas etc), bem como os *espaços* onde eles coexistem, devem ser compreendidos desde o início, já e sempre, como sociomateriais (Lefebvre, 1991; Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010). Como nos lembram Taylor e Spicer (2007), os espaços não são só suas propriedades físicas, são elas e mais algumas outras coisas: trazem consigo, já e sempre, por exemplo, relações de poder e experiências vividas.

Taylor e Spicer (2007), fazendo uma revisão das pesquisas sobre espaços organizacionais apontam três grandes categorias segundo as quais elas poderiam ser classificadas: estudos de espaço como distância, como materialização de relações de poder e como experiência vivida. Os estudos dos espaços como distância tendem a enfatizar a fisicalidade dos espaços organizacionais focando nos aspectos mais facilmente observáveis empiricamente: onde as pessoas sentam, onde os negócios estão localizados, como os recursos

estão distribuídos nos prédios/instalações. Os estudos dos espaços como materialização de relações de poder direcionam sua atenção para as condições estruturais que dão forma a certas dinâmicas espaciais: principalmente padrões de distância e proximidade. No centro de suas análises estão os sistemas de planejamento e dominação que coordenam um dado espaço – o olhar disciplinador como desenvolvido por Foucault talvez seja sua forma mais comum. Os estudos dos espaços como experiência vivida tratam dos espaços como são produzidos e se manifestam nas experiências daqueles que os habitam. São as percepções e experiências dos indivíduos a respeito de determinado espaço que dão vida e animação a esse espaço, e fazem dele um espaço ocupado; isso leva ao fato de que diferentes experiências de espaço podem gerar espaços muito diversos.

Apesar de apontarem que cada uma dessas categorias enfatiza aspectos importantes, Taylor e Spicer (2007) destacam a importância de uma abordagem integrada que dê conta do espaço não só a partir de suas manifestações físicas, mas também das relações de poder que ele materializa, mas também da forma como as pessoas o experimentam e imaginam. A proposta de Lefebvre (1991) é o ponto de partida sugerido por Taylor e Spicer (2007). Sem discordar deles, acredito que possa haver outra saída, a partir das teorias da prática em geral, e da abordagem de Schatzki (1996, 2002) de maneira particular. Como procurei mostrar no capítulo 4, é possível observar esses três elementos simultaneamente na “oficina” na medida em que tratamos o espaço como um elemento da malha prática#arranjos – com isso, o espaço, como arranjo material é tomado desde início não só em sua materialidade, mas também em seu entrelaçamento com os *fazeres e dizeres* que são fruto da nossa percepção-ação, experiência (inclusive de relações de poder) no/do mundo.

O *arranjo físico* da “oficina” não simplesmente refletia os significados e identidades entrelaçados que as entidades (não humanas e humanas) envolvidas na prática de reparo e manutenção de locomotivas possuíam em virtude de estarem ali, mas principalmente expressava os seus *entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas*, uma dada inteligibilidade prática (Schatzki, 1996, 2002). Portanto, as valas, as pontes rolantes, a mesa falsa, os trilhos da área de manobra, as peças/componentes no almoxarifado, o escritório, a “mesa”, as locomotivas a serem revisadas e os mecânicos/eletricistas, programadores, líderes e supervisores etc estão arranjados de modo que possam agir de acordo com aquilo que vai sendo construído (via negociação, via aprendizagem, via sanção/premiação) como a forma correta, aceitável ou desejável (Schatzki, 1996, 2002, 2005, 2006) de se consertar as locomotivas.

Foi possível perceber que as estruturas físicas (espaços, arranjos materiais) e organizacionais (papéis, funções, cargos) da “oficina” estão, na prática, intimamente associadas, performando em um determinado espaço-tempo, pessoas e seus ofícios (Bussular, 2012). Determinados espaços são reservados para determinadas pessoas (com determinados cargos, funções, papéis) e para determinadas atividades (programar, comprar, analisar o óleo lubrificante, consertar o motor diesel, construir indicadores etc). Os arranjos materiais (Schatzki, 2002, 2005, 2006) iam, assim, sendo performados (segundo uma estrutura entendimento-regra-teleoafetos das práticas que se desenrolam na “oficina”) como espaços a serem evitados (mecânico/eletricista não vai no escritório, “lá é lugar dos caras do escritório que só ficam no computador”) e/ou como espaços a serem frequentados (mecânico/eletricista “fica nas valas, nos Galpões”, é “lá que se põe a mão na máquina, que se consertam as locomotivas”).

Essas práticas de apropriação-exclusão eram, ao mesmo tempo, produtos e produtoras do modo como as pessoas se definem na prática – quem é “membro” quem é “estranho” (Kornberger e Clegg, 2004). Elas implicam a restrição de acesso de certos indivíduos ou grupos sociais a determinados espaços, uma vez que estabelecem e ajudam a reforçar uma fronteira entre eles (Pimentel e Carrieri, 2011). Tratava-se de uma demarcação simbólica entre “nós” e “eles”, que no processo organizativo da “oficina” se verifica pelas hierarquias funcionais (supervisores/líderes *versus* mecânicos/eletricistas), pelo estabelecimento de papéis sociais (“mão na máquina” *versus* “escritório”; PCM *versus* Execução) e pela alocação/posicionamento de pessoas e objetos em determinados espaços “compatíveis” com atividades específicas (“execução” *versus* “programação”) (Kornberger e Clegg, 2004; Pimentel e Carrieri, 2011).

Performavam-se, ainda, espaços a serem usados para o encontro (a sala de reunião, a mesa, o almoxarifado, a ferramentaria), onde os diferentes envolvidos na prática de consertar locomotivas (execução, programação, materiais, laboratório, GAF, SESMT) procuravam interconectar as suas diferentes “micro-versões” da estrutura “completa” de *entendimentos-regras-teleoafetos* que alinhava a malha *práticas#arranjos materiais* que dá vida àquela “oficina”¹¹⁸. Tal como destacaria Mol (2002), cada uma das diversas malhas

¹¹⁸ Na perspectiva de Schatzki (1996, 2002, 2010), micro e macro são a mesma coisa: malhas de práticas e arranjos. Poderíamos, assim, pensar as atividades relacionadas “apenas” à parte mecânica das locomotivas (mecânica e truques/pneumática) como uma malha, que ao se interconectar com a malha das atividades relacionadas “apenas” à parte elétrica (elétrica e cabine/bordo) forma a malha Execução. Essa, por sua vez, se interconecta com as malhas PCM, SESMT, GAF, Gerência (conformadas de forma semelhante, por “submalhas”) para constituir a malha “oficina”. A

práticas#arranjos relacionadas à manutenção de locomotivas (Execução, PCM, GAF, SESMT) promulga uma versão diferente da “oficina”. Ela só acontece e só é possível falar dela (da “oficina”), como um macro-ator (Czarniawska e Hernes, 2005; Tureta, 2011), como uma organização, ainda que heterogênea, múltipla, complexa, dinâmica, inacabada, na medida em que essas micro-versões (mesmo diferentes) vão se encaixando. E esses espaços de negociação são fundamentais para que isso ocorra. A “oficina” é múltipla, *mas se encaixa. É mais do que uma, mas menos do que vários* (Mol, 2002, p.55).

Se elas não se encaixassem em termos não só de seus *fazeres e dizeres*, mas também de seus arranjos materiais, a “oficina” não estaria ali, eu não estaria aqui falando dessa malha (Schatzki, 2002, 2005, 2006). A produção desse encaixe, entretanto, não se faz sem controvérsias, é um trabalho constante, é um processo, um processo de organizar. A negociação dos líderes de turma, na área de manobra, com os maquinistas; a vivência de mecânicos e eletricitas, por um lado, e de líderes e supervisores, por outro, com os galpões 1 e 2; o uso do PCM e/ou da ferramentaria como espaço de encontro entre os mecânicos e eletricitas e o pessoal do “escritório”, são exemplos disso. Daí reforça-se a noção de que a manutenção de locomotivas, a “oficina”, não é algo dado (um objeto único e singular), mas uma realização contínua (Czarniawska, 2004), *feita* de novo e de novo por diferentes pessoas em diferentes contextos materiais (nas valas, no escritório, na sala de reunião etc). A “oficina” não é (e aqui é preciso incluir suas instalações físicas ou arranjos materiais), ela *acontece* (Schatzki, 2002, 2005, 2006, 2010).

É importante resgatar ainda, e reforçar aqui, a idéia de que assim como os *entendimentos, regras e teleoafetos* (Schatzki, 2002), os arranjos materiais também não “pertencem” aos indivíduos (mecânicos/eletricitas, programadores, engenheiros do GAF etc), e sim às práticas nas quais eles estão engajados. Eu, por exemplo, acabei por incorporar, ao longo da pesquisa, na medida em que me engajava no dia-a-dia dos mecânicos/eletricitas, uma versão da estrutura *entendimentos-regras-teleoafetos* mais próxima da deles. Comecei, assim, a expressar não só nos meus próprios *fazeres/dizeres* como também nos *arranjos materiais* por onde circulava, a estrutura *entendimentos-regras-teleoafetos* daqueles praticantes e não de outros (Schatzki, 2001b, 2002, 2003, 2005).

“oficina”, como uma malha, se interconecta com a malha Vagões, com a malha Componentes etc para dar forma à “Oficina”. Essa também se associa à malha *Operação* (responsável pela circulação dos trens), entre outras, para dar forma à *FerroviaCom*, e assim por diante.

Manter a roupa limpa, que era uma regra ensinada por minha mãe na infância (e reforçada por minha mulher atualmente) não fazia muito sentido ali nas valas, nos galpões (talvez no “escritório”) – como já disse anteriormente, ao relaxar sobre isso, passei a me movimentar muito mais à vontade e a viver outra experiência com aqueles espaços, de forma mais parecida com a que mecânicos/eletricistas faziam. Ficar limpo não é um fim legítimo, aceitável para eles, já que sua consecução envolveria deixar de por a “mão na máquina, de sentir a locomotiva” – de andar pelas valas, ficar nos galpões, entrar debaixo da locomotiva. Evitar o escritório, que poderia ser um espaço importante para a minha pesquisa, também não foi algo que fiz depois de refletir muito - quando me dei conta, simplesmente já não fazia mais tanto sentido ir até lá.

Não quero argumentar aqui que me tornei um deles, até porque a estrutura *entendimentos-regras-teleoafetos* é incorporada, em última análise, de maneira semelhante, mas sempre desigual nas “*mentes e corpos*” de cada um daqueles mecânicos/eletricistas (Schatzki, 2002, 2003). Assim como eu, mesmo eles (mecânicos/eletricistas) são diferentes entre si, por incorporarem, cada um, diferentes combinações dos elementos que organizam sua prática devido às diferenças de treinamento, experiência, capacidade de observação etc (Schatzki, 2005). Eu simplesmente me aproximei um pouco deles (naquele espaço-tempo) na medida em que as semelhanças que se podem encontrar nos diferentes praticantes se formam em função da participação em, e/ou na exposição a, práticas iguais ou muito similares; em função da participação em, e/ou na exposição a, espaços (arranjos materiais) iguais ou muito similares (Schatzki, 1996, 2002).

5.3 Fazendo a “oficina” acontecer: a DSS e a “mesa”

Diversos trabalhos no campo dos estudos organizacionais têm chamado a atenção para o papel das reuniões como práticas sociais rotineiras que servem para *estabilizar* o sistema social mais amplo do qual fazem parte. Diferente de encontros casuais, as reuniões como a DSS tem um propósito organizacional. Elas funcionam como um fórum de coordenação de diferentes perspectivas e agendas organizacionais, servem como um espaço para *sensemaking* dos participantes e, como tal, ajudam a validar socialmente uma ordem (ainda que efêmera), a dar e a sustentar certa coerência para a organização (Schwartzman, 1986; Hendry e Seidl, 2003; Cooren, 2007; Jarzabkowski e Seidl, 2008).

Desde o início da pesquisa me dei conta de que a DSS era um episódio central para as práticas que se desenrolavam na “oficina”. Episódio, no sentido de que ela sempre tinha um início e um fim, que permitia separá-la (no espaço-tempo-ação) das demais atividades de reparo e manutenção (Schwartzman, 1986; Hendry e Seidl, 2003; Latour, 2005; Cooren, 2007; Jarzabkowski e Seidl, 2008). No entanto, o início e o fim da DSS não eram apenas pontos de separação entre ela e um sistema mais amplo. Ela era também um ponto de conexão e, portanto, difícil de ser separada na prática, da rotina da “oficina”. O começo (as 07:00hs) não é apenas o início da DSS, mas também o fim de algo que ocorre antes dela (a D+1, a reunião entre programação, líderes e supervisores da execução que a precedia), a consolidação pelo especialista do GAF dos indicadores e eventos do dia anterior, a definição do tema do dia sobre saúde e segurança. Da mesma forma, o final (as 08:00hs) é tanto o fim da DSS quanto o início de algo que ocorre depois dela (“ir para as máquinas, enfrentar os defeitos, colocá-las para rodar denovo, o mais rápido possível”).

Sendo assim, tal como destaca Schatzki (2006, 2010), é possível falar de dois tipos de *tempo real*. Um com o qual estamos mais acostumados a lidar que é o tempo objetivo (do relógio), outro, menos familiar, é o tempo de uma atividade (*time of activity*). O tempo objetivo é definido pela sucessão, por relações de antes e depois: todos os eventos, ou momentos, ocorrem antes e depois de outros eventos ou momentos. Acontecer, em um tempo objetivo, é ocupar um lugar na seqüência de eventos ou momentos que constitui esse tempo. O tempo de uma atividade não é uma sucessão, como o tempo objetivo. Caracteriza-se, em vez disso, por passado, presente e futuro. Obviamente, passado, presente e futuro também caracterizam eventos (ou momentos) no tempo objetivo. Eventos também são ordenados como uma sucessão de passado, presente e futuro: a qualquer momento, alguns eventos já não ocorrem mais, outros estão ocorrendo, e outros ainda vão ocorrer.

O passado, o presente e o futuro que compõem o tempo de uma atividade, no entanto, não seguem um ao outro, em vez disso, elas ocorrem juntas, ao mesmo tempo. O passado de uma atividade humana não é algo que não existe mais, que ficou para trás do presente, assim como o futuro da atividade não é algo que ainda não existe, que paira antes do presente. A dimensão *futuro* da atividade, ir em direção a algo projetado, é agir para um fim. A dimensão *passado* da atividade, partir de algo dado, é agir em resposta a, à luz de, motivado por algo. O *presente* da atividade é a própria atividade acontecendo. Desse modo, uma organização acontece em tempo real (aqui e agora) sempre imersa nesse nexos de passados e futuros (Schatzki, 2006, 2010).

Não se pode dizer, portanto, que a DSS iniciava a rotina diária da “oficina”. Quando ela começava, a rotina já havia começado desde o momento que os trabalhadores saíram de casa, desde que a locomotiva a ser reparada havia dado problema no trecho ou havia sido programada para parar, desde que o pessoal da operação (os maquinistas da estação, e os líderes de turma) haviam manobrado e posicionado as máquinas nas valas. Da mesma forma, quando ela começava, o futuro da “oficina” já estava sendo projetado, já se estava definindo, quais as locomotivas seriam o foco do dia, quais deveriam ser liberadas o mais rápido possível e quais poderiam esperar, qual deveria ser o ritmo de trabalho para a consecução das metas, que peças e componentes deveriam ser requisitados etc...

Tal como procurei descrever no capítulo 4, a DSS pode ser vista como um centro de cálculo (Latour, 2001) da “oficina” na medida em que nela se reuniam diferentes espaços-tempos-ações por meio de diferentes inscrições materiais como: *as anotações dos líderes de turma* (na folha de papel) sobre o foco do dia (que é, por sua vez, uma inscrição das reuniões D+1 e de passagem de turno, que consolida relatórios de andamento de serviço, plano de manutenção etc), *a planilha trazida pelos especialistas do GAF* (que, por sua vez é uma inscrição que consolida relatos dos maquinistas e do *helpdesk*, relatórios do CCO, etc), *o manual de normas de segurança do SESMT na pasta trazida pelas engenheiras de segurança*, etc. Era através dessas inscrições materiais que se podia definir que locomotivas entrariam e deveriam sair, que se podia alocar os mecânicos e eletricitas, que se podia requisitar a compra de materiais, peças e componentes, que se podia antever onde posicionar cada locomotiva, que podia combinar a manobra etc... ou seja, controlar pessoas, arranjos, eventos à distância (Law, 1986).

Nesse sentido, faço coro com a ideia de que uma organização não se resume ao “social” (exclusivamente humano), ou seja, às pessoas e suas ações, relações e interações, mas vai além dele. É constituída por um conjunto de *arranjos materialmente heterogêneos* que incluem pessoas, computadores, *datashow*, documentos, formulários, *checklists*, ART’s, PT’s, planilhas, salas, galpões, valas, áreas de manobra, sistemas de informação e comunicação, ferramentas, pontes rolantes, caixas de ferramentas, peças e componentes (e suas faltas) etc (Law, 2002; Orlikowski, 2007; Schatzki, 2005, 2006). Esses objetos (assim como os espaços ou arranjos materiais) não eram, portanto, para a “oficina” e não são para as demais organizações só a matéria inerte do mundo social, eles são elementos constituintes do social e, como tal, precisam ser encarados como agentes sociais (Latour, 2001 Knorr-Cetina, 1997). As práticas sociais não consistem apenas de seres humanos e suas relações intersubjetivas, mas

também, simultaneamente, de não humanos *actants*, “coisas” que são elementos necessários e igualmente importantes (Latour, 1994; Schatzki, 2002).

Reconhecendo atores outros que não humanos, ajudo a reforçar o argumento de que as práticas de organizar são heterogêneas, ou seja, transcendem a distinção convencional entre social (exclusivamente humano) e material (exclusivamente não humano) (e.g. Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008; Leonardi e Barley, 2008; Tureta e Alcadipani, 2009; Leonardi, 2013). A planilha do *Excell*TM com os números que trazia (os indicadores), por exemplo, bem como a *área de manobra* (cheia ou vazia), e o quadro de indicadores de disponibilidade e trocas do dia, eram outros atores que contribuíam para decretar uma realidade não só da “oficina”, em geral, mas também de cada uma das pessoas (mecânicos e eletricitas, líderes e supervisores de turma, pessoal do PCM etc) envolvidas, que estavam ali vivendo (percebendo-agindo) naquele mundo (Heiddeger, 1962; Merleau-Ponty, 2005), praticando aquela prática (Schatzki, 1996, 2002), em termos da qualidade (indicadores de confiabilidade das locomotivas) e da produtividade (indicador disponibilidade) do trabalho executado por eles. Como destaquei ao longo da discussão dos dados, os mecânicos/eletricitas eram performados como bons ou ruins, como competentes ou incompetentes, de acordo com os indicadores e avarias relatadas. Sentimentos de angústia, de frustração, baixa autoestima, vergonha, ou de alegria, satisfação, autoconfiança, orgulho emergiam em função do que diziam os *indicadores*.

Era por meio e junto com esses materiais que a gerência de manutenção, o GAF, O SESMT, o PCM, a Execução (supervisores e líderes), sempre em relação (Cooper, 1986, 2005) uns com os outros, conseguiam estabelecer as referências para o acontecer da “oficina”. Se para estudar uma floresta é preciso levá-la até o laboratório (Latour, 2001), para consertar uma locomotiva avariada (para ser reparada) ou a ser inspecionada é preciso trazê-la até a oficina onde estão as pessoas e equipamentos necessários e adequados. E esse transporte era feito não só mudando a localização física-geográfica do *immutable mobile* (Laet e Mol, 2000; Law e Singleton, 2005) com um reboque, por exemplo, mas também, em grande medida, através de diferentes inscrições. Antes de se encontrar com a locomotiva, de colocar a “mão na máquina”, os mecânicos/eletricitas eram convidados a encontrá-la nas inscrições (Law, 1986, Latour, 2001) trazidas até a DSS. Inscrições, retomando Schatzki (2002, 2005, 2006), que eram conformadas por e ajudavam a conformar um conjunto de *entendimentos-regras-teleoafetos* legítimos, desejáveis, aceitáveis que governavam ali as práticas de reparo e

manutenção de locomotivas, que ajudava a tecer a malha *práticas#arranjos materiais* da “oficina”.

Portanto, a DSS pode ser vista não só como um *produto* de outros espaços-tempos-ações (planejamento anual de demanda na área comercial da companhia, simulação e operação dos trens no CCO, planejamento anual, mensal, semanal, diário no PCM, eventos que acontecem com a locomotiva no trecho, andamento das atividades de reparo e manutenção dos mecânicos/eletricistas nos galpões da “oficina”, ocorrência de acidentes de trabalho em outras oficinas etc) mas também como uma *produtora* de outros espaços-tempos-ações (que locomotivas vão – ou não – entrar, que locomotivas precisam – ou não – sair ainda hoje da “oficina”, que peças e componentes precisam estar disponíveis no almoxarifado para isso – ou seja, quais precisam ser requisitadas/compradas pelo pessoal do PCM, que atividades cada eletricista/mecânico deve realizar em que locomotivas nas valas nos galpões etc). De alguma maneira é nela (no presente) que um passado (e não outro) é decretado e um futuro (e não outro) é projetado. Ela (a DSS) é assim, uma arena importante onde os entendimentos-regras-teleoafetos da malha *práticas#arranjos* da “oficina” são (re)negociados, aprendidos-ensinados, consolidados, *materializados*, *incorporados*, *praticados* (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006). Arena que se formava diariamente entre as 07:00 e 08:00hs da manhã, mas que se mantinha “acontecendo” ao longo de todo o dia na “oficina”.

A DSS tinha ainda, portanto, um papel fundamental na construção e manutenção da memória (Schatzki, 2006, 2010) da prática de reparo e manutenção de locomotivas. Como argumenta Schatzki (2006, 2010), uma organização, a “oficina”, no caso, acontece não só mediante a realização de atividades aqui e agora, mas também em função de certa persistência – ao longo do tempo – da malha *práticas#arranjos* que a constitui. Persistência essa que, por sua vez, depende da persistência¹¹⁹ da sua estrutura *entendimentos-regras-teleoafeto*”. Quando, por exemplo, na apresentação dos eventos do dia anterior, pelo especialista do GAF, apareciam locomotivas “velhas conhecidas”, era normal que mecânicos/eletricistas que já haviam trabalhado nelas apontassem o que já havia sido feito, revisado, trocado, tentado, como esta ou aquela avaria havia sido resolvida em outras oportunidades. Assim, davam dicas

¹¹⁹ É preciso lembrar que persistência não quer dizer simplesmente repetição, estabilidade. Na concepção de Schatzki (2002), a vida social (a malha *práticas#arranjos*) não tem uma organização, uma forma, completa, perene e autônoma, ou seja, uma ordem. Organizações e ordens (a malha *práticas#arranjos*) são, na realidade, precárias, instáveis e transitórias. Devemos pensar, portanto, em ordenamentos (*ordering*) e direcionar o nosso foco para o processo dinâmico de persistir, de tornar-se (*becoming*) que organiza-ordena a existência social (Schatzki, 2002, p.6).

aos companheiros, contavam histórias, às vezes heróicas (Orr, 1996), sobre o que precisaram fazer para colocá-la para rodar novamente.

A leitura diária de procedimentos relativos a atividades como movimentação de cargas, trabalho em altura, manuseio de equipamento de solda etc não só disseminava e instituía “novos” entendimentos (*know how*, muitas vezes transformados em procedimentos escritos), “novas” regras, “novos” fins e afetos aceitáveis, desejáveis, legítimos, mas também ajudava a perpetuar entendimentos-regras-teleoafetos já instituídos, para executar as tarefas de maneira segura. Era comum, o GAF usar a DSS para mostrar – com apresentações de fotos e slides no *Power Point*TM - como determinada operação deveria ser realizada. A coleta de óleo lubrificante para análise, por exemplo. A instrução tinha ares de passar um *know how* (um entendimento) sobre o modo correto de fazê-la, mas também de instituir a regra a ser seguida: *toda locomotiva deve ter uma amostra coletada e enviada para o laboratório*. Entendimentos, regras e teleoafetos iam se mantendo, assim, via inscrições delas (Law, 1986; Latour, 2001) em um conjunto complexo de elementos escritos e/ou não.

Da mesma forma que argumentei que a DSS poderia ser vista como um centro de cálculo da “oficina”, a “mesa” também pode. Ali também se reuniam diferentes espaços-tempos-ações por meio de diferentes inscrições materiais (a “nota”, a ART, a PT) através das quais o GAF, o SESMT, o PCM, a Execução (supervisores e líderes) sempre em relação (Cooper, 1986, 2005) uns com os outros, conseguiam estabelecer as referências para o acontecer da “oficina” (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006). Portanto, o trabalho de ordenamento, de “manutenção” da malha *práticas#arranjos* que dava vida à “oficina” não terminava na DSS, ele não parava, ele era um esforço constante, um processo que precisa ser continuamente performado (Weick, 1979; Chia, 1995; Cooper e Law, 1995; Tsoukas e Chia, 2002; Czarniawska, 2004, 2009; Van de Ven e Poole, 2005; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005; Bakken e Herner, 2006). A “mesa” era mais uma importante arena que reunia espaços, tempos e ações dando continuidade ao trabalho de estabilização das diferentes micro-versões da prática de reparo e manutenção iniciado na DSS, era mais um espaço, onde os entendimentos-regras-teleoafetos da malha *práticas#arranjos* da “oficina” eram (re)negociados, aprendidos-ensinados, consolidados, *materializados*, *incorporados*, *praticados* (Latour, 2001; Schatzki, 2002, 2006).

Tanto a DSS quanto a “mesa” podem ser tomados como exemplos de arranjos sociomateriais que reuniam diferentes espaços-tempos-ações e contribuíam, sobremaneira, para a articulação das diferentes micro-versões da prática de reparo e manutenção de

locomotivas na “oficina”: fundamentalmente, do SESMT, do GAF e do PCM/Execução lastreadas na segurança (“a vida em primeiro lugar”), na confiabilidade (“a máquina não pode quebrar”) e na disponibilidade (“a máquina tem rodar, sempre tem carga para puxar”) respectivamente. Articulação que ia estabilizando e tornando a “oficina” durável o bastante para se mostrar como tal. Articulação que não acontecia sem um esforço grande e contínuo de elementos humanos e não humanos: engenheiros de segurança com suas pastas, suas leituras diárias, suas ART’s e PT’s etc, analistas e especialistas em confiabilidade com seus indicadores, instruções técnicas, descrição de falhas, sistemas de monitoramento embarcado, gráficos de pareto etc, programadores de materiais e de máquinas com suas “notas”, planos de manutenção, estoques de peças e componentes etc, líderes e supervisores de turma com suas alocações de mão-de-obra, pranchetas, sistemas de manutenção, relatórios de serviços etc, mecânicos e eletricitas com suas ferramentas, seus EPI’s, suas pontes rolantes, seus corpos etc.

Articulação que acontecia para além da DSS e da “mesa” para lidar com diferentes “ameaças”: o diálogo (a situação) que transcrevi entre o líder de turma, o especialista do GAF e o mecânico sobre a liberação ou não da locomotiva com o duto de ar sujo, a discussão dos líderes de turma com os maquinistas na área de manobra, o embate entre mecânicos e o GAF na troca ou simples regulagem do conjunto balancim-ponte válvula-injetores, o eletricitista que deixa o cinto pendurado na plataforma e sobe na máquina, são outros exemplos descritos na tese.

A “oficina” só acontece porque consegue, não sem contestação e controvérsias (como mostram esses exemplos), ir organizando, acomodando, combinando, relacionando (Cooper, 1986, 2005) os diferentes entendimentos-regras-teleofetos em função de um “grande” objetivo: *não deixar o trem parar!* Só conseguimos falar dela porque essas diferentes malhas práticas#arranjos (do SESMT, do GAF, do PCM, da Execução) têm conseguido se manter interconectadas (Schatzki, 2002). Quando vemos os trens passando nem sempre nos damos conta do tamanho e da complexidade do esforço que precisa ser empreendido para produzi-lo, para mantê-lo assim. Reconhecendo esse movimento é que reafirmo a percepção de que as organizações não são “coisas” prontas e acabadas, estruturas *inanimadas*, mas “coisas” vivas, *animadas*, continuamente feitas e refeitas, produzidas e reproduzidas, no cotidiano.

Assim, tal como destaquei anteriormente, as organizações precisam vistas não como um *dado*, como um ponto de partida (coerente, singular, estável), e sim como o resultado (a realização) de um esforço constante (cotidiano) de (re)ordenamento. Como algo que precisa

ser entendido e explicado, que precisa ser explorado, descrito e compreendido empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos dentro de um *processo de organização* que nunca termina (Munro, 2001; Czarniawska, 2004, Jones, McLean e Quattrone, 2004).

5.4 Entrelaçando corpos e objetos

Tendo revisitado inicialmente a questão da animação (caráter processual) e da heterogeneidade (humana e não humana) da prática de reparo e manutenção na “oficina” através da discussão sobre os seus espaços e a trajetória dos mecânicos/eletricistas desde a DSS, passando pela “mesa” e chegando até a ferramentaria e o *PCM do João*, nas subseções 4.2.3 e 4.2.4, me dediquei a compreender mais detalhadamente como eles (os mecânicos/eletricistas) trabalhavam com as locomotivas, nas locomotivas. Nesse sentido, recorri inicialmente à noção de ciborgue e *cyborganization* (Haraway, 1991; Law e Moser, 1999; Parker, 1998, 1999; Braidotti, 2006; Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011) para descrever, e aprofundar (em relação ao que tinha feito nas seções anteriores) como elementos humanos (mecânicos/eletricistas) e não humanos (locomotivas, peças, componentes, fluidos etc) *intra-agiam* (Barad, 2003; Nyberg, 2009).

Usando o exemplo de um híbrido de atores (humanos e não humanos) envolvidos na atividade de recolocação de um conjunto biela e pistão do motor diesel de uma locomotiva (mecânicos, seus EPI's, a caixa de ferramentas, a ponte rolante, a locomotiva, a biela, o pistão, a vala, o galpão 2) aponte que a ponte rolante tornou-se uma espécie de extensão do corpo do(s) mecânico(s), ao mesmo tempo em que o(s) mecânico(s) tornava(m)-se uma espécie de extensão do sistema de movimentação da ponte. Que os corpos dos três mecânicos envolvidos também se misturavam, que os *fazeres e dizeres corporais* de cada um estava já e sempre, naquela prática, naquele arranjo, entrelaçados. Ao longo do curso da ação deles retratada por mim, é possível dizer que eles agem juntos – que, eles não interagem, eles *intra-agem* (Barad, 2003). Um é extensão do outro no sentido de que eles se fundiam ali. O que a ponte rolante era capaz de fazer, dependia da relação que ela estabelecia com os mecânicos, da mesma forma que a capacidade dos mecânicos de agir, de realizar aquela atividade, dependia da relação que eles estabeleciam entre si e com a ponte rolante. Essa *intra-ação* só se articula e faz sentido, tal como descrevo no exemplo, dentro de um contexto específico (um

site), ou seja, “dentro” da malha práticas#arranjos materiais de reparo e manutenção de locomotivas da “oficina” (Schatzki, 2002, 2005). Fora dali, eles formariam outros híbridos, para fazer outras coisas, de outras formas, com outros objetivos...

Tal como aponta Knorr-Cetina (2001), quando na prática epistêmica de um laboratório o cientista (agora “sujeito”) passa a se questionar sobre o que está acontecendo quando as “suas” proteínas (agora “objeto”) se comportam de modo diferente do que era previsto nos protocolos de pesquisa, o “objeto” proteína deixa de ser neutro, invisível, tido como certo e passa a provocar (agora ela é “sujeito”) sensações e inquietações no “sujeito” cientista (agora “objeto”) que podem romper os protocolos e redirecionar a pesquisa. Estar em relação é estar sujeito a, é permitir, esse tipo de afetação de modo que todo algo e/ou alguém (proteína e/ou cientista) envolvido tem a capacidade de despertar sensações no, e provocar ações do, outro. Não haveria cientista sem proteína, nem proteína sem cientista, assim como não haveria mecânico/eletricista sem locomotiva avariada ou a ser inspecionada (sem ferramentas, EPI’s, valas, ponte rolante, peças e componentes etc) nem locomotiva avariada ou a ser inspecionada (nem ferramentas, EPI’s, valas, ponte rolante, peças e componentes etc) sem mecânico/eletricista. Como diria Law (2000), esse é um mundo pós-humano, onde não há essencialmente humanos, nem essencialmente não humanos, mas pessoas-máquinas, *ciborgues* produzidos nas relações.

O exemplo que descrevo segue na mesma direção de Orlikowski (2007) quando argumenta que tecnologia, trabalho e organização não são esferas independentes, mas estão intrinsecamente ligados: não há social que também não é material, nem material que não seja também social. E ilustra a colocação de Barad (2003, 2007) de que ao invés de atores (com fronteiras claras entre si) inter-agindo, o que testemunhamos na prática são *intra-ações* onde os limites que definem os atores (humanos ou não humanos) são sempre fluidos e relacionais. Nada (pessoas a objetos) existe para nós como uma *coisa-em-si-mesma*, separada do seu contexto. Tudo (pessoas e objetos) existe como um *fazer (doings)*, uma *realização (agential enactment)*, “dentro” de um processo que se desdobra de forma incessante, fluida, sem limites pré-determinados.

Como Barad (2007) coloca: agência é uma questão de *intra-ação*, é algo a ser construído (*an enactment*) e não uma capacidade que alguém (ou algo) tem *a priori*. Todas as entidades (humanas e/ou não humanas) “ganham/recebem” o seu significado estando em relação a outras entidades (humanas e/ou não humanas). As “coisas” e/ou as pessoas, não são entidades fixas. Nada que entra em uma relação tem atributos ou significados fixos em si,

essenciais. Em vez disso, os atributos de qualquer elemento particular (humanos e/ou não humanos) são definidos em relação aos outros elementos (humanos e/ou não humanos) “dentro” da rede (Law, 2000) – “dentro” de um contexto específico (um *site*), de um mundo vivido (Heidegger, 1962; Merleau-Ponty, 2005), ou seja, “dentro” de uma malha práticas#arranjos materiais (Schatzki, 2002, 2005).

Concordando com Rennstam (2012) mostrei, ainda, que as locomotivas, assim como a ponte rolante, para citar os exemplos que trabalhei participam ativamente das práticas da “oficina” *interpelando* os mecânicos/eletricistas. Ou seja, ao mesmo tempo, elas tanto atuam estabilizando as relações através das quais os mecânicos/eletricistas (ponte rolante, galpão, vala etc) são convidados a consertá-las, ou a utilizá-la, quanto agem em seu “próprio interesse” (Latour, 2000, 2005) resistindo a certos procedimentos e aceitando outros – *para encaixar o conjunto biela-pistão “preciso” de alguém deitado na parte de baixo, de alguém em pé na parte de cima e de alguém controlando a ponte*. Interpelação que convida à ação, que estabelece um diálogo – nesse caso, entre homem e máquina.

A partir dos exemplos que descrevo, reforça-se o argumento de que não faz muito sentido falar materialidade e sociabilidade, mas de sociomaterialidade (Orlikowski, 2007, 2010), de malhas práticas#arranjos materiais (Schatzki, 2002). Tanto os *corpos humanos* (em seus *fazeres e dizeres*), quanto os *objetos não humanos* (em seus arranjos) são ao mesmo tempo, portanto, já e sempre, *materiais e sociais*. É por isso que afirmo que na troca do conjunto *biela-pistão*, os 3 mecânicos, os EPI’s, a ponte rolante, o galpão 2, as plataformas, a vala, a locomotiva, o motor diesel, a biela, o pistão “desaparecem” individualmente e “aparecem” entrelaçados (como se fossem um todo, único) enquanto *performam* a prática de reparo e manutenção de locomotivas, na “oficina”, que não deixa o trem (a ferrovia) parar.

É nesse contexto que o corpo emerge como uma parte essencial do nosso campo contínuo de ação que dá vida às organizações (Cooper, 2009). O corpo humano é o caminho sensual (sensorial) para a tradução e a transmissão de nossas forças corporais para as tecnologias do cotidiano (e vice-versa) – corpo e tecnologia apoiam e sustentam a vida social. As organizações em geral, e a “oficina” em particular, portanto, devem ser entendidas como um padrão em movimento, como um processo contínuo de distribuição e redistribuição sistemática de “órgãos” que se fundem. Dois tipos de “órgãos”, “partes” do corpo humano e ferramentas de trabalho (Parker, 1998, 1999). Assim como aponta Schatzki (1996, 2002), o social (as organizações) são conformadas em meio a arranjos materiais por *fazeres e dizeres corporais* (*bodily doings and sayings*).

Se, por um lado o meu ponto de entrada para discutir o entrelaçamento, ou a intração, de elementos humanos e não humanos na subseção 4.2.3 foram autores defensores da sociomaterialidade, de uma sociabilidade centrada em objetos, de uma visão simétrica entre humanos e não humanos (Pickering, 1995; Knorr Cetina, 1997; Schatzki, 2002, 2005; Barad, 2003; Law, 2004; Latour, 2005; Suchman, 2007; Orlikowski, 2007, 2010; Orlikowski e Scott, 2008; Leonardi e Barley, 2008; Tureta e Alcadipani, 2009; Leonardi, 2013), por outro essa literatura não me pareceu tão adequada para dar conta de aspectos eminentemente corporais que emergiram ao longo da pesquisa: *a mão que aprende a ver, o cheiro que identifica um duto de ar sujo, o dedo que diagnostica uma folga, o ouvido que sente o ritmo do motor etc.*

Por isso, na subseção 4.2.4, me “lancei” no campo do *embodiment* (Csordas, 1990; Crossley, 1995, 1996; Burkitt, 1999; Hassard, Holliday e Willmott, 2000; Dale, 2001, 2005; Styhre, 2004; Merleau-Ponty, 2005; Küpers, 2005; Sinclair, 2005; Flores-Pereira, 2007, 2010; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Edenius e Yakhlef, 2007; Flores-Pereira, Davel e Cavedon, 2008; Slutskaia e De Cock, 2008; Flores-Pereira e Cavedon, 2009, 2010; Yakhlef, 2010; Harquail e King, 2010; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013), tendo em vista que passei a me dar conta de que as intra-ações com as máquinas (e também ferramentas, peças, componentes, equipamento etc) eram frequentemente descritas e vividas pelos mecânicos/eletricistas como uma experiência *corporal* envolvendo mais do que posturas e movimentos, mas também capacidades sensoriais (audição, tato, visão, olfato etc), necessários à realização de suas atividades cotidianas.

Embodiment, como vimos, é o termo que vem sendo utilizado nas ciências sociais para falar da relação fundamental e entrelaçada entre o corpo e mundo sócio-histórico-cultural-prático em que vivemos (Csordas, 1990; Burkitt, 1999; Dale, 2001; Flores-Pereira, 2007, 2010). Nesse sentido, de forma semelhante ao que apontei sobre a noção de ciborgue, nós, seres humanos, não ficamos diante do “nosso” mundo como sujeitos diante de objetos. Nossas percepções, nossas escolhas e nossas ações, assim, pressuporiam um engajamento e um pertencimento prévio ao mundo que não poderia ser evitado (...) nós estamos “já e sempre” no mundo – nós não estamos nunca suspensos *in nothingness* (Merleau-Ponty, 2005). Nessa perspectiva, é a partir da existência corporal (e da capacidade de ver, ouvir, cheirar, tocar, sentir etc) que as pessoas se constituem como ser humano do/no mundo (Flores-Pereira, 2010).

“Nosso” corpo passa, assim, a ser não mais uma essência transcendental, mas uma essência “carnalizada”, imbricada no tecido do mundo, por serem corpo e mundo expressões

da mesma “carne” (Merleau-Ponty, 1984, 2005). O ser encarnado (*embodied being*) está sempre, necessariamente envolvido com, e é inseparável do mundo em que vive (Slutskaya e De Cock, 2008), da(s) malhas práticas#arranjos nas quais vive, se engaja (Schatzki, 1996, 2002). O corpo é feito da mesma carne que o mundo (...) essa carne do corpo é participada pelo mundo (corpos, objetos), ele a reflete, ambos se imbricam mutuamente (Merleau-Ponty, 1984, p.225). Retomando a proposta ontológica de Schatzki (1996, 2002), a coexistência humana (a vida social) *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto (um *site*, uma malha práticas#arranjos materiais). Desse modo, entidades (corpos humanos e não humanos), não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam o próprio contexto (Schatzki, 2002, 2005). Schatzki se aproxima assim daquilo que Merleau-Ponty (2005) chama de *ligação carnal* entre “nós” e o “mundo”: a carne do mundo (de outros corpos, de objetos) e a “nossa” carne estão já e sempre entrelaçadas de forma indissociável, a “minha” carne é a “mesma” carne do mundo (Crossley, 1995).

Nos exemplos que descrevi ao longo do capítulo 4 é possível reforçar o argumento de que a relação primordial que estabelecemos com o mundo se faz mediante nossas percepções-ações já e sempre *embodied nele*. A troca do ventilador do freio dinâmico, por exemplo, ilustra, tal como Hindmarsh e Pilnick (2007) observaram na sala de anestesia, que não deveríamos ceder à tentação de construir um perímetro (uma fronteira) em torno do corpo (e/ou dos elementos não humanos). Uma vez imbricados carne dos corpos passava a ser a mesma carne das valas, pontes rolantes, alavanca, do ventilador etc. Os mecânicos não percebiam os corpos de seus colegas em termos de um braço puxando para a esquerda ou para a direita, ou de pernas se movendo desta ou daquela maneira. Eles viam os corpos, que estavam *dentro dos*, e em relação *com os*, arranjos materiais de vala, ponte rolante, alavanca, ventilador, locomotiva etc.

A percepção, os movimentos e as posturas de corpo necessários para realizar essa atividade não podiam, portanto, ser encarados como meros movimentos, mas sim como formas práticas e incorporadas de saber, de conhecimento (Crossley, 2005), como percepções-ações incorporadas (Merleau-Ponty, 2005), como a expressão de uma inteligibilidade prática (Schatzki, 1996, 2002). Existe um complexo interligado de capacidades incorporadas - verbal, visual, tátil, audível etc – que é posto em prática e torna possível a realização da tarefa.

Com isso reforço a idéia de que a cultura (e/ou a inteligibilidade prática) flui do ambiente para o corpo, assim como do corpo para o ambiente (ou para a malha práticas#arranjos) (Schatzki, 1996, 2002; Flores-Pereira, 2007, 2010; Yakhlef, 2010). O

corpo-sujeito é ao mesmo tempo sensível (que vê, ouve, toca, cheira, prova, o “mundo exterior”) e significante (que dá significado àquilo que sente a partir de um estoque social-histórico-cultural-prático “do mundo exterior”). Nessa perspectiva, “material” e “social”, “sujeito” e “objeto”, “natureza” e “cultura”, “corpo” e “mente” não podem ser dicotomizados, estão já e sempre entrelaçados (Dale, 2001; 2005; Flores-Pereira, 2007, 2010).

Destaquei, ainda, que os gestos (movimentos e posturas de corpo), e o envolvimento com o mundo, ou com a malha prática#arranjos materiais (peças, componentes, ferramentas, equipamentos, instalações, outros corpos etc) não se limita ao movimento das mãos (braços, pernas e ferramentas), ele envolve também o engajamento contínuo de outros sentidos (visão, audição, tato, olfato, paladar). Para ilustrar essa afirmação aponte algumas passagens que observei no campo em que mecânicos/eletricistas sentiam, ouviam, tocavam, cheiravam, olhavam como as máquinas (principalmente o motor diesel) estavam trabalhando para saber se estava tudo certo e/ou o que poderia estar errado (Barley, 1996; Henke, 2000; Strati, 2007; Berner, 2008). Pontuei, ainda, por exemplo, situações em que a mão dos mecânicos/eletricistas precisa aprender a ver onde encaixar a escova do motor de tração, e situações em que o tato e a audição eram mais importantes do que as instruções técnicas ou manuais de fabricante para a inspeção do conjunto balancins-pontes de válvula-injetores. Nesse exemplo, vimos que a “folga” era diagnosticada como “normal, acima do normal, ou pequena” não com base em um conhecimento, uma regra, uma especificação incorporada nos dedos e ouvidos dos corpos-mecânicos.

A partir da perspectiva do *embodiment* pude perceber também, assim como o fez Flores-Pereira (2007) sobre a incorporação da agilidade pelos vendedores e pela pesquisadora, que o fim *disponibilidade* (liberar as locomotivas o mais rápido possível) era incorporado pelos mecânicos/eletricistas sem que eles tivessem, primeiramente, consciência disso: eles estavam sempre correndo (movimentavam-se rapidamente) pela “oficina” e não ficavam parados (mesmo as reuniões, com exceção da DSS, eram feitas em pé, não em salas fechadas, mas nas valas, no galpão, no caminho entre uma instalação e outra). “aqui não dá para parar, é stress o tempo todo, máquina que chega, máquina que tem que sair [...] a gente não pára, é essa correria 24 horas por dia, 365 dias no ano [...] se a gente parar a ferrovia pára” (notas de campo).

Eu só comecei a me dar conta disso quando percebi que eu já não tinha tanta dificuldade em acompanhar o ritmo dos mecânicos/eletricistas (e líderes de turma) que seguia em meio aos galpões, pelas valas, quanto no início da pesquisa de campo. Nos primeiros

dias/semanas eu sempre ficava para trás. Refletindo, *a posteriori* sobre isso, realizei que já estava *incorporando* a correria deles. Eu estava conseguindo/aprendendo a ser (um corpo) rápido e ágil – necessário para não perder tempo, para não perder uma locomotiva (não perder em disponibilidade).

Lembrei-me, então de um episódio em que um dos mecânicos me ensinou que eu não deveria ficar de *braços cruzados* e *nem parado* na frente de líderes e supervisores. “Mesmo se você não tiver fazendo nada, não fica parado, anda pela “oficina”, vai de um galpão para outro, passa na ferramentaria, no PCM, vai no banheiro [...] só não fica parado, isso aqui “pega mal”, vão dizer que você não tá fazendo nada” (notas de campo). De maneira semelhante ao que narra Flores-Pereira (2007), a *disponibilidade* exigia velocidade e agilidade e não combinava com ficar parado, era preciso estar sempre em movimento. O indicador (o teleoafeto) *disponibilidade* de locomotivas que fazia a “oficina” acontecer era, portanto, também posto em prática através de e nos movimentos de corpo dos mecânicos/eletricistas (Schatzki, 2001a; 2002; Reckwitz, 2002a).

Concluindo, recupero o que afirmei no final do capítulo 4: nas práticas de reparo e manutenção de locomotivas na “oficina”, tal como apontam outros trabalhos em diferentes contextos (e.g. Flores-Pereira, 2007; Strati, 2007; Berner, 2008; Hindmarsh e Pilnick, 2007; Almeida, 2012), o corpo é também sujeito, tem também papel ativo na vida organizacional, é capaz de produzir práticas performando discursos em forma de regras, entendimentos e teleoafetos.

5.5 Agumas breves notas sobre minha prática de pesquisa: Schatzki vai a campo

Nesse ponto gostaria de fazer uma breve análise da minha própria prática de pesquisa a partir da contribuição de *Schatzki*. De maneira geral, portanto, destaco aqui a visão de que a produção de conhecimento (e o processo de pesquisa) é também uma prática, sempre *emergente* (resultante de atividades diárias, *performada*, sempre *in the making*), *encarnada* (experimentada, sentida, vivida, incorporada, feita e dita corporalmente), *contextualizada* (situada em contextos sócio-históricos de nossas vidas/trabalho) e *material* (seu processo e resultados estão profundamente ligados a elementos materiais – roupa/uniforme, caneta, agenda, bloco de notas, gravador, máquina fotográfica, celular, computador, internet, livros, pesquisador, pesquisados, locomotivas, peças, componentes, ferramentas etc).

Minha prática de pesquisa não poderia ser compreendida sem uma referência clara aos meus *fazeres e dizeres* e aos *arranjos materiais* pelos quais transitei. Fazeres/dizeres e arranjos materiais que foram sendo *performados* ao longo do processo de pesquisa. Impossível de serem previstos/determinados *a priori* (Schatzki, 1996, 2002). O *Leo*, por exemplo, emergiu ali – naquele espaço-tempo – segundo uma receita *cuja mistura de ingredientes (engenheiro-religioso-professor-pesquisador)* talvez nunca tenha ocorrido e jamais volte a ocorrer. Essa é uma identidade que não dependeu só de mim para ser conformada, não é minha em essência. Ela não existia antes do meu envolvimento, do meu engajamento naquela malha *prática#arranjos materiais* específica (Schatzki, 1996, 2002; Chia, 2003). Ela(s) foi(ram) sendo *performada(s)* na relação que estabeleci com aqueles pesquisados (humanos ou não), naqueles dias em que estive com eles (Mol, 2002; Michael, 2004; Latour, 2005). Na nossa intra-ação (Barad, 2003).

Se, por um lado, o *João do PCM*, na revisão do leiaute do almoxarifado, reviveu o meu “lado engenheiro” (adormecido há muito tempo) me fazendo reativar meu raciocínio espacial para (re)arranjar melhor as “coisas”, andar de um lado a outro do PCM, caregar caixas, peças e componentes, varrer a área, por outro, a empilhadeira manual, as peças e componentes armazenados, a desordem, a sujeira no chão, os espaços vazios, as prateleiras, os *pallets* também foram fundamentais. Sem eles eu teria sido *performado* como um engenheiro diferente, como um pesquisador diferente, ou sequer teria sido *performado* como tal.

O gravador, o bloco de notas, a caneta, o celular – meus instrumentos de trabalho – também ajudaram a compor o *Leo*, o *pesquisador*. Pelo menos no campo, na “oficina”. Em casa, eles eram substituídos pelo computador, editor de texto, impressora, cartuchos de tinta, livros, papéis espalhados pelo meu escritório, xícara de café. Ser pesquisador envolvia os dois – os dois *Leos*, os dois pesquisadores, os dois arranjos materiais. Sem um não havia o outro! Ademais, quem escolheu o bloco de notas (a caneta, o celular) não fui eu, pelo menos não sozinho. A escolha foi determinada também pelos mecânicos/eletricistas (que já usavam algo semelhante) e pelo uniforme da empresa, onde cabiam e podiam ser ajeitados, sem prejuízo à minha mobilidade pela “oficina”. O uso daquele bloco como caderno de campo, daquela caneta como instrumento de escrita, do celular como máquina fotográfica só fez sentido, ali, por isso. Por eles serem objetos com os quais meus “informantes” estavam acostumados, por eles já terem sido incorporados àquele contexto, por não serem estranhos à prática de reparo/manutenção daquela oficina.

E o *Leo religioso*? O que teria acontecido se, na primeira DSS, no segundo dia de pesquisa, eu não tivesse rezado com eles, por eles, por suas famílias? Esse *Leo* que emergiu ali também foi decisivo para a minha prática de pesquisa. Tendo como pano de fundo a minha crença religiosa, ter tido a possibilidade de rezar com meus pesquisados todos os dias ao longo do tempo em que fiquei no campo foi uma experiência muito significativa (e não penosa, como poderia ter sido caso eu fosse ateu, por exemplo). Esse ritual religioso diário ajudava a construir um espírito de grupo, a manter a camaradagem entre eles. Quando me via de olhos fechados, de mãos dadas, cada dia com duas pessoas diferentes, dependendo do arranjo do círculo e de cabeça baixa, rezando, não tinha como não me envolver, não me sentir parte daquele grupo. Várias vezes me emocionei, por exemplo, rezando com eles pelo meu filho que nasceu durante a pesquisa. Rezei por colegas deles (e à época meus também, por que não) doentes, mortos¹²⁰, viciados (alcool e drogas). Participar, de *corpo e alma* desse ritual contribuiu sobremaneira para aprofundar meus vínculos com eles e ampliar a minha possibilidade de pesquisa.

No que se refere ao processo de obtenção de acesso formal, ele aconteceu segundo um processo em que os entendimentos-regras-teleofetos da “minha” malha *práticas#arranjos* de pesquisa e de cada uma das malhas *práticas#arranjos* da *MiningCorp*, *Logist*, *FerroviaCom*, “Oficina” e “oficina” (como produzir conhecimento útil, como se faz pesquisa, quem “pode” fazer pesquisa aqui, quem decide se pode ou não, normas de saúde e segurança dão brecha para colocar alguém sem treinamento aqui, nossos procedimentos operacionais de trabalho permitem um estranho no *site*, e se acontecer um acidente com ele, porque colaborar com esse tipo de trabalho, o que ganhamos com isso, como nos sentiremos com a presença de um estranho aqui, como nossos funcionários se sentirão, contribuir com a FGV pode ser bom para nós, colaborar com um amigo) precisaram ir sendo (re)negociados, aprendidos-ensinados, consolidados, *materializados*, *incorporados*, *praticados* (Schatzki, 2002, 2006). Se hoje é possível escrever essa tese, e não outra, é porque conseguimos estabilizar uma malha *prática#arranjos* materiais (as atividades de reparo e manutenção “deles”, as atividades de coleta a análise dos dados “minhas”, a “oficina”, a minha casa, a biblioteca da EAESP, o portal de periódicos da CAPES, o Schatzki, o Rafael etc).

¹²⁰ Ao longo da pesquisa dois colegas ferroviários, aposentados, que haviam trabalhado na “oficina”, morreram. Em ambas as oportunidades foram formadas comissões de 5 a 10 funcionários que deixaram, por uma manhã, o trabalho na oficina para ir até o velório (todos uniformizados!).

O que fazia sentido naquele momento talvez já não faça mais. Depois da minha pesquisa eles podem ter se arrependido tanto que jamais deixarão outros pesquisadores fazerem seus trabalhos lá – produzir conhecimento assim deixará de ser um fim aceitável para eles. Ou o contrário, a partir de agora, as coisas serão mais fáceis, porque alguns dos medos que tinham não se confirmaram – produzir conhecimento assim passará a ser desejável. Se não fosse a minha capacidade de mobilizar uma rede com amigos meus e dos decisores, talvez a pesquisa não tivesse acontecido. Se eu tivesse amigos mais influentes, talvez tivesse sido bem mais fácil. O fato de ter alguns amigos negociando o acesso pode ter ajudado a legitimar, a tornar a iniciativa mais aceitável e, portanto, a acomodar a minha pesquisa dentro da estrutura entendimentos-regras-teleoafetos deles. O processo de negociação do acesso, em si, já é uma boa amostra do esforço que é necessário para estabilizar uma rede, para organizar pessoas e objetos, para possibilitar um empreendimento, um trabalho de pesquisa.

Cabe destacar ainda que a minha prática de pesquisa foi sendo performada (estruturada, organizada, governada) segundo um conjunto de regras, entendimentos e estruturas teleoafetivas (Schatzki, 2001b, 2002). As decisões que fui tomando ao longo do período no campo foram sendo delineadas de acordo com aquilo que fazia sentido para eu fazer, momento a momento. Assim comecei a entender melhor o que Schatzki (2001b, 2002) quer dizer quando afirma que *o que faz sentido para uma pessoa fazer* [ou a *inteligibilidade prática*] depende, em grande medida, dos *fins* que ela persegue (os objetivos da pesquisa, a necessidade de me misturar, a vontade de compreender melhor aquela realidade, a obrigação de terminar o doutorado) coordenados com os *afetos* (ansiedade para entrar no campo, medo de rejeição, angústia por não estar vendo nada, alegria com a hospitalidade de alguns, tristeza pela indiferença de outros etc) que ela “sente” ao se engajar em uma determinada prática.

A partir desse conjunto é que eu ia decidindo (nem sempre de maneira racional, intencional, deliberada, mas “prática”) o que fazer, ou seja, que *fazeres/dizeres* poderia/deveria levar a cabo nesta ou naquela situação nova em que me encontrava. Na medida em que *praticava* (performava) a pesquisa, minhas decisões, meus *fazeres/dizeres* iam sendo colocados à prova – aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes, notadamente mecânicos/eletricistas. Nesse processo, via engajamento *em uma prática intermediária* entre a prática de produção de conhecimento (de um lado) e a prática dos pesquisados, é que aos poucos fui “aprendendo” – incluindo, excluindo, revisando, alterando as minhas possibilidades de “decidir e de agir” no campo (Schatzki, 1996, 2002).

5.6 Limitações e indicações para pesquisas futuras

Sobre as minhas limitações para realizar o trabalho de campo, gostaria de citar, a título de registro, deixando uma discussão mais profunda para outra oportunidade (quando eu tiver mais tempo!) que o ritmo e a quantidade de tempo que eu pude dispender na coleta de dados foram influenciados também por minhas obrigações profissionais e familiares. Falando sobre o trabalho dos etnógrafos, Smith (2007, p.227) destaca que os pesquisadores raramente contam, em seus relatos, como a vida pessoal – nascimento de filhos, morte de amigos e familiares, doenças, transtornos emocionais, rompimento de relacionamentos, mudanças de emprego – influenciam a condução do seu trabalho de campo e de escrita (de artigos, teses, dissertações etc). Comigo, ao longo desses 6 meses, houve um pouco de quase tudo o que Smith (2007) cita.

Lecionando em uma Universidade confessional há 12 anos – com conquistas das quais não podia abrir mão tendo em vista que precisava sustentar minha família -, mesmo contando com a compreensão dos meus superiores imediatos, com quem fiz um acordo informal de liberação parcial das atividades extraclasse, algumas vezes “fui obrigado” a deixar o campo para atender a demandas “inadiáveis” da instituição – reuniões, apresentações, seminários etc.

Casado e pai, também precisei me ausentar da “oficina” em momentos de doença da minha filhinha de 3 anos (foram pelo menos 2 infecções de garganta com febre, dor, choro etc), para acompanhar as ultrassonografias da minha mulher, então grávida do nosso segundo filho – que, inclusive, nasceu no dia 2 de abril, durante o trabalho de campo-, e para tratar uma dengue que tive no final de fevereiro e início de março (dengue, aliás, que muito provavelmente contrai na “oficina” já que ela estava localizada em um bairro da cidade em que houve um surto da doença).

Além disso, em função de minhas pretensões profissionais, me vi estudando, realizando e sendo aprovado (entre fevereiro e abril) em um concurso público para professor de um campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora localizado em Governador Valadares (uma cidade do leste de Minas Gerais a 450 km de distância de onde eu residia e realizava a pesquisa). Resultado, precisei conciliar a etapa final da coleta de dados com idas e vindas (entre maio e junho) a Juiz de Fora (outros 450 km) e a Governador Valadares para posse, entrada em exercício e reuniões. Como se não bastasse, houve ainda a mudança de cidade que trouxe consigo um problema de adaptação considerável para minha filha e esposa. Não sei se posso considerar que elas tiveram um transtorno emocional (Smith, 2007), mas

isso me afetou profundamente e prejudicou consideravelmente a escrita da tese. Como disse ao Prof. Rafael em um dos *emails* que trocamos, durante um período, entre os meses de agosto e setembro, fui obrigado a deixar o trabalho de lado para cuidar da minha família.

Se, por um lado, relutei inicialmente em escrever sobre as dificuldades pelas quais passei porque não queria que isso soasse como desculpa para as fragilidades que o trabalho tem, por outro, me senti na obrigação de fazê-lo. Se a ideia geral da tese é recuperar a noção de prática para poder dar conta de todo o esforço invisível que é necessário para estabilizar (ainda que de maneira efêmera e transitória) uma organização, eu não poderia deixar de falar um pouco sobre esses elementos que compõem o dia-a-dia do trabalho de campo de um pesquisador – e que fazem parte do processo de organizar um empreendimento de pesquisa. Quando vemos as teses prontas e acabadas, como “caixas pretas bem fechadinhas” na biblioteca ou nos bancos de tese, não nos damos conta dos “perrengues” pelos quais o pesquisador precisou passar para chegar até ali – dos interesses que ele precisou transladar para estabilizar a rede, dos entendimentos-regras-teleoafetos que ele teve que (re)negociar, aprender-ensinar, consolidar, materializar, incorporar, *praticar*. Assim, menos do que um pedido de desculpas, espero que esse depoimento, mesmo breve, mesmo menos detalhado e vivo do que deveria ser, sirva de “alerta” para futuros pesquisadores, futuros trabalhos.

Aliás, para os futuros pesquisadores e futuros trabalhos gostaria também de apontar algumas direções que, apesar de terem sido indicadas por elementos que apareceram na minha pesquisa, não puderam ser seguidas por mim: seja por falta de tempo, por falta de referencial teórico e/ou por falta de material empírico consistente. Primeiro, acredito que outras pesquisas poderiam abordar como tema central a questão das *emoções/afetos* (Fineman, 1993, 1996; Domagalski, 1999; Boudens, 2005; Reckwitz, 2012). Esse é um elemento importante na perspectiva do próprio Schatzki (estrutura teleo-afetiva) que (assim como ele) não explorei no meu trabalho: como fins e afetos se acomodam, se estabilizam, influenciam e são influenciados pela malha *práticas#arranjos*?

Segundo, e em um campo que tangencia o primeiro, um aspecto que me chamou a atenção na “oficina” foi a *religiosidade* – ou de maneira mais ampla a espiritualidade. Dado a complexidade do tema (Benefiel, 2003a, 2003b; Butts, 1999; Calas e Smircich, 2003; Lips-Wiersema, Lund Dean e Fornaciari, 2009; Mitroff, 2003; Neal e Biberman, 2003; Pandey e Gupta, 2008; Bertero, 2007; Reave, 2005; Schwartz, 2006; Grant, O’neil e Stephens, 2004) – e a falta de material empírico – não me arrisquei em desenvolvê-lo aqui, mas considero que seja importante aprofundar nosso entendimento sobre como a espiritualidade/religiosidade

pode estar envolvida nas práticas de organizar, como ela pode ajudar a compor, por exemplo, a estrutura teleoafetiva que governa *fazer* e *dizer* bem como *arranjos materiais*, como espiritualidade e emoções se integram e participam da *performance* das organizações.

Terceiro, fazendo coro com Flores-Pereira, Davel e Almeida (2013), destaco que é preciso “explorar, problematizar e discutir os desafios da corporalidade (do *embodiment*) no âmbito da metodologia de pesquisa em Administração”. De início, empreender uma etnografia *embodied* (Pink, 2009; Almeida, 2012; Almeida e Flores-Pereira, 2013) não era uma preocupação minha, por isso talvez eu não tenha conseguido o devido “refinamento metodológico para a inclusão da corporalidade” no meu trabalho – essa foi uma experiência nova, mas muito prazerosa para mim. Futuras pesquisas poderiam aprofundar essa questão partindo “já e sempre” de uma etnografia sensorial (Pink, 2009; Almeida, 2012) que considere não só a corporalidade dos pesquisados, mas também do próprio pesquisador (Flores-Pereira, Davel e Almeida, 2013).

Eu me lembro bem, por exemplo, de como foi difícil no início incorporar o uso dos EPI's... nas primeiras semanas a botina, o capacete, o protetor auricular e os óculos me incomodaram muito. Tinha dificuldades para me locomover, tive dores de cabeça, dor no ouvido, perdi a noção de espaço e do tamanho do meu corpo (aumentado pelos equipamentos): várias vezes bati a cabeça (por conta do capacete), tropecei (por conta da botina). Além disso, comecei a falar mais alto do que fazia normalmente: o barulho e o protetor auricular me fizeram mudar a percepção de alto e baixo volume (mesmo fora da “oficina”). O som das sirenes dos veículos (empilhadeira, pequenas caminhonetes, ponte rolante etc) transitando pela “oficina” também foram incorporados por mim. Sempre que entravam no galpão, ou que atravessavam um cruzamento também usado pelas pessoas, seus operadores precisavam acionar uma sirene (ou buzina, no caso das locomotivas em movimento) de segurança para nos avisar da sua presença. Eu, até hoje, sempre que escuto barulho semelhante (mesmo fora da “oficina”), sem pensar (sem refletir sobre), procuro me afastar, busco um lugar mais próximo das paredes, no canto, para “sair da frente” daquilo que se movimenta e me “proteger”.

Eu incorporei algumas das práticas de *saúde e segurança* deles e isso me leva a um terceiro ponto. Há ainda a necessidade de trabalhos empíricos que possam efetivamente tratar da *saúde e segurança* como uma prática, como um processo de construção coletiva, de incorporação, um fazer (*doing*) que emerge no dia-a-dia das organizações (nos locais de trabalho) como uma rede de relações de componentes heterogêneos (corpos-humanos e

elementos não humanos) (Gherardi, Nicolini, Odella, 1998; Gherardi e Nicolini, 2000, 2002; Turner e Gray, 2009; Bruns, 2009; Rochlin, 1999; Sauer, 1999; Simpson, 1996). Eu, infelizmente também não consegui avançar nisso – pelo menos ainda. Apesar de ter algum material empírico sobre isso, tratei do tema apenas de forma marginal, me preocupando mais com a interação dela com a disponibilidade e confiabilidade. O que é uma organização “segura”, um ambiente de trabalho “seguro”, uma prática “segura” de trabalho? Investigar como a saúde e segurança, em termos de práticas e arranjos materiais, é performada/incorporada na prática das organizações, principalmente aquelas consideradas de alto risco, pode ser um caminho interessante a ser seguido.

Por último, mas não menos importante, pude vislumbrar a partir das relações que observei entre supervisores/líderes de turma e mecânicos/eletricistas que uma abordagem via teoria das práticas pode contribuir para reforçar o argumento de que elementos materiais afetam a compreensão, a criação e a manutenção da *liderança* como uma construção sociomaterial (Orlikowski, 2007, 2010). Nessa concepção, a liderança, no dia-a-dia emerge como um fenômeno produzido e praticado não só em função das qualidades pessoais do líder e/ou do poder formal concedido a ele pela organização, mas também de aspectos materiais que contribuem para conformar as ações, interpretações e julgamentos das pessoas (Ropo, Sauer e Salovaara, 2013; Carrol, Levy e Richmond, 2008; Oborn, Barret e Dawson, 2013). Tal como destacaria Schatzki (1996, 2002), o sentido de ser um líder se faz na malha práticas#arranjos: *é lá* que aprendemos a ser o que somos.

Na minha pesquisa destaco como o uniforme ajuda a configurar pessoas mais ou menos poderosas na “oficina”. Gerentes, supervisores e líderes de turma eram performados como pessoas *mais poderosas* dentro da organização não só pela definição formal de cargos, pelo título que constava no crachá, mas também pelo uniforme (camisa branca, limpa) e pela maneira de usá-lo (camisa para dentro da calça) que escolhiam. Ao passo que os mecânicos/eletricistas eram performados como trabalhadores operacionais – menos poderosos – por estarem trajando camisa alaranjada, suja, para fora da calça. Quando cheguei na “oficina” e não havia ainda sujado minha camisa, fui performado pelos mecânicos/eletricistas como um gerente, um fiscal, um engenheiro. Os *objetos*, portanto, precisam ser vistos não como algo neutro, natural, mas sob uma perspectiva que reconheça seu papel nos jogos de poder e política nas organizações – eles ajudam a produzir pessoas, conformar identidades e distribuir poder (mecânicos/eletricistas, pessoal do escritório, líderes de turma, supervisores,

gerentes). Assim com indica Law (1991, 1997), um líder é um efeito da sua rede de relações não só com subordinados, mas também com diferentes entidades não humanas.

Ao ter a pretensão de sugerir alguns caminhos que podem ser seguidos a partir da minha pesquisa, de alguma maneira, acabo por reconhecer um conjunto de limitações do meu próprio trabalho. Se, por um lado a perspectiva de Schatzki me ajudou a tratar (a estruturar) o entrelaçamento de *fazeres/dizeres humanos* (corporais) e *arranjos materiais* (coisas, objetos, corpos, etc), por outro fiquei com a sensação de que poderia ter me aprofundado mais nos pressupostos filosóficos do *embodiment* - principal e mais diretamente Merleau-Ponty - mas também Heidegger e Wittgenstein, que estão na base da proposta ontológica de Schatzki. Mais do que ajudar a pensar o *corpo em si*, acredito que esses autores poderiam contribuir para compreendermos melhor como os corpos (humanos) e os objetos (não humanos) se fundem. Schatzki não ajuda muito nisso.

5.7 Para terminar...

Gostaria de finalizar dizendo que a mudança conceitual desde uma abordagem estática das organizações como “coisas”, para uma abordagem dinâmica que as encara sob uma perspectiva processual, prática, performativa, relacional, implica deixar de viver nossas vidas em inter-ação com os outros (corpos e “coisas”, pessoas e objetos, humanos e não humanos) em nosso entorno para viver dentro de intra-ações com eles. Envolve deixarmos de viver a vida em um mundo de “coisas” já prontas e acabadas, e nos mudarmos para um mundo de “coisas” em processo (*in-their-making*). Exige que abandonemos a idéia de que há vida apenas em certas “coisas” (pessoas, plantas, animais, organismos), para perceber que as coisas (humanas e não humanas) têm a vida apenas dentro das relações que estabelecem com os fluxos de práticas que ocorrem ao seu redor. Em outras palavras, as “coisas” que nos rodeiam existem apenas como estabilidades dinâmicas dentro de relações transitórias – nada existe independentemente, não há entidades fechadas em si mesmas (*self-contained*).

Normalmente, no passado, e ainda hoje para muitos, em nossas pesquisas, quando se fala de entidades como “sociedade”, “cultura”, “organizações”, “pessoas”, “eu”, “material”, “objetos”, “social”, “corpos”, e assim por diante, parece que todos nós sabemos perfeitamente bem o que é “aquilo” que está sendo representado por cada um desses conceitos. Claramente, não podemos mais fazer isso. Os “objetos” das nossas pesquisas não pré-existem lá fora no

mundo, não ficam “parados” esperando para serem descobertos, eles emergem através e “dentro” das intra-ações deles conosco. Ao assumir uma perspectiva performativa, e não representacional, para levar a cabo minha investigação, me leva à conclusão de que os “meus” resultados não podem ser medidos em termos de pontos finais, eles têm mais a dizer sobre o que eu aprendi, o que eu vi, ouvi, toquei, senti, experimentei, o que eu incorporei, o que eu vivi ao longo do caminho que percorri para construí-los.

6 REFERÊNCIAS

AGAR, M. *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*. New York: Academic Press, 1980.

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, v.32, n.1-2, p. 1-27, 2007.

ALCADIPANI, Rafael; ALMEIDA, Aline. Por fora bela viola, por dentro...: análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. *Organizações & Sociedade (O&S)*, v.7, n.19, set./dez. 2000.

ALCADIPANI, Rafael. *Practices of organizing: Enacting boundaries and Performing production in Newspaper printing*. 2008. 296 p. Thesis (Doctor of Philosophy) – Manchester Business School/ Faculty of Humanities/ University of Manchester, Manchester, UK, 2008.

ALCADIPANI, Rafael. Confissões Etnográficas: Fracassos no Acesso a Organizações no Brasil. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. IV EnEPQ, Brasília, 2013. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2013. 1 CD-ROM.

ALCADIPANI, Rafael; HODGSON, Damian. By any means necessary? Ethnographic Access, Ethics and the Critical Researcher. *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v.7, n.7.4, p.127-146, March 2009.

ALMEIDA, Doris D. *Identidade física, pessoal, institucional e espiritual: etnografia embodied de uma companhia de ballet*. (Mestrado em Administração e Negócios). Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios, FACE, PUCRS, Porto Alegre, 2012. 168p

ALMEIDA, Doris D.; FLORES-PEREIRA, Maria. T. As Corporalidades do Trabalho Bailarino: entre a exigência extrema e o dançar com a alma. *RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)*, v. 17, p. 720-738, art. 5, 2013.

ANTONACOPOULOU, E. P. On the Practise of Practice: In-tensions and Ex-tensions in the Ongoing Reconfiguration of Practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. London: Sage Publications, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS (ANTF). *Balanco do Transporte Ferroviário de Cargas 2012*. Disponível em: <<http://www.antf.org.br/images/stories/intermodal2013/balanco-do-transporte-ferroviario-de-cargas-2012.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

ATKINSON, P.; COFFEY A. Analyzing documentary realities. In: SILVERMAN, D. (Ed.). *Qualitative Research*. London, England: Sage Publications, 2004.

ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. (Eds.). *Handbook of Ethnography*. London, Thousand Oaks e New Delhi: Sage Publications, 2007.

BAKER, Lynda M. Observation: A Complex Research Method. *Library Trends*, v.55, n.1, p.171-189, Summer 2006.

BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick Meets Whitehead. *Organization Studies*, v.27, n.11, p.1599–1616, 2006.

BANKS, M. *Visual Methods in Social Research*. London: Sage Publications, 2001.

BARAD, Karen. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, v.28, n.3, p.801–831, 2003.

BARLEY, S. R. Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, v.31, p. 78–108, 1986.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back in. *Organization Science*, v.12, n.1, p.76-95, 2001.

BARLEY, S.R.; TOLBERT, P.S. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, v.18, n.1, p. 93-117, 1997.

BARRY, David; CARROLL, Brigid; HANSEN, Hans. To text or context? Endotextual, exotextual and multi-textual approaches to narrative and discursive organizational studies. *Organization Studies*, v.27, n.8, p.-1091-1110, 2006.

BATE, S. P. Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*, v.50, n.9, p.1147-1175, 1997.

BATESON, Gregory; MEAD, Margaret. *Balinese Character: A photographic Analysis*. 2nd ed. New York: New York Academy of Sciences, 1942. 277p.

BENEFIEL, M. Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science. *Organization*, v.10, n.2, p.383–391, 2003b.

BENEFIEL, M. Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, v.16, n.4, p.367-377, 2003a.

BENGTSSON, Jan; SANDBERG, John; DALL'ALBA, Gloria. Life-world phenomenology: Returning to practice anew. *Paper presented at the Second Organization Studies Summer Workshop*. Mykonos, June 2006

BERNER, Boel. Working knowledge as performance: on the practical understanding of machines. *Work, Employment and Society*, v.22, n.2, p.319-336, 2008.

BERTERO, Carlos Osmar. A permanência da religião. *GV Executivo*. São Paulo: FGV, v.6, n. 6, p. 64-68, nov./dez. 2007.

BEYES, Timon; STEYAERT, Chris. Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, v.19, n.1, p.45–61, 2011.

BJORKENG, K.; CLEGG, S.; PITSIS, T. Becoming (a) Practice. *Management Learning*, v.40, n.2, p.145-159, 2009.

BLACKLER, F., CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing Processes in Complex Activity. *Organization*, v.7, n.2, p.277-300, 2000.

BLAU, Peter. *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1955.

BLOOMFIELD, Brian. P.; VURDUBAKIS, Theo. The Outer Limits: Monsters, Actor Networks and the Writing of Displacement. *Organization*, v.4, n.4, p.625-647, 1999.

BOUDENS, Connie J. The Story of Work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, v.26, n.9, p.1285-1306, Sep. 2005

BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J. D. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

BOURDIEU, Pierre. *Razões Práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.

BRAIDOTTI, R. Posthuman, all too human: towards a new process ontology. *Theory, Culture and Society*, v. 23, n.7-8, p.197-208, 2006

BRESLER, Ricardo R. B. *Identidade e vínculos numa oficina de marcenaria*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 1996. (Relatório de Pesquisa n. 2/1996).

BRESLER, Ricardo R. B. A roupa surrada e o pai: etnografia de uma marcenaria. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 111-126.

BROOK, J. A.; BROOK, R. J. Exploring the meaning of work and non-work. *Journal of Organizational Behavior*, v.10, n.2, p.169-178, 1989.

BRUNI, Attila. Access as Trajectory: Entering the Field in Organizational Ethnography. *M@n@gement*, v.9, n.3, p.129-144, 2006.

BRUNI, Attila. Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts. *Organization*, v.12, n.3, p.357-378, 2005.

BRUNS, Hille C. Leveraging functionality in safety routines: Examining the divergence of rules and performance. *Human Relations*, v.62, n.9, p. 1399-1426, 2009.

BUCHANAN, D. A. The Role of Photography in Organization Research. *Journal of Management Inquiry*, v.10, n.2, p.151-164, 2001.

BURKITT, I. *Bodies of thought: Embodiment, identity and modernity*. London: Sage, 1999.

BURRELL, G e MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BURRELL, Jenna. The Field Site as a Network: A Strategy for Locating Ethnographic Research. *Field Methods*, v.21, n.2, p.181–199, May 2009.

BURT, S., JOHANSSON, U.; THELANDER, A. Retail image as seen through consumers' eyes. *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, v.17, p.447-467, 2007.

BUSSULAR, C. Z. Alinhavando os Saberes na Prática: O Trabalho de um Grupo de Mulheres pela Perspectiva da Teoria Ator-Rede. Porto Alegre: UFRGS, 2012, 312 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

BUTTS, D. Spirituality at work: an overview. *Journal of Organizational Change Management*, v.12, n.4, p. 328–331, 1999.

CAILLE, A. Nem holismo nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v.13, n.38, 1998.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Introduction: spirituality, management and organizations. *Organization*, v.10, n.2, p.327-328, 2003.

CALLON, M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of Saint Brieu Bay. In: LAW, J. (ed.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge, 1986. p.196-233.

CAMILLIS, P. K. Por Uma Administração do Cotidiano: Um Estudo Ator-Rede sobre Autogestão. Porto Alegre: UFRGS, 2011, 237 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CARDOSO, R. C. L. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, R. C. L. (Org.) *A aventura antropológica: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

CARROLL, Brigid; LEVY, Lester; RICHMOND, David. Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, v.4, n.4, p.363-379, 2008.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v.6, n.1, p.83-99, 2008.

CASEY, Catherine. Sociology sensing the body: Revitalizing a dissociative discourse. In: HASSARD, John; HOLLIDAY, Ruth; WILLMOTT, Hugh. (eds), 52–70. *Body and Organization*. London: Sage Publications, 2000.

CAVEDON, Neusa R. “Administração de toga”: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Porto Alegre: UFRGS, 2000, 348 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CAVEDON, Neusa R. Pode Chegar, Freguês: a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade (O&S)*, Salvador, v. 11, n. 22, p. 173-189, 2004.

CAVEDON, Neusa R. *Antropologia para Administradores*. 2ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CAVEDON, Neusa R. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Mackenzie*, v.11, n.4, p. 38-65, 2010.

CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications, 2006.

CHARMAZ, K. Constructivist and objectivist grounded theory. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

CHARMAZ, K.; MITCHELL, R. Grounded Theory in Ethnography. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 11, p.160-174.

CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organizational Studies*, v. 16, n. 4, 1995.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, v. 1, n.1, p.29-34, 2004.

CHIA, R. *Strategy-in-action: towards a phenomenology of practical coping*. [2003]
Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org>. Acesso em: 22/11/2005.

CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as Practical Coping: a Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, v.27, n.5, p.635-655, 2006.

CHIA, R.; MacKAY, B.. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v.60, n.1, p.217-242, 2007.

CIBORRA, C.U. The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises. *Organization Science*, v.7, n. 2, p.103-118, 1996.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. *Space, organization and management theory*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School, 2006.

CLIFFORD, J. *A Experiência Etnográfica: Antropologia e Literatura no Século XX*. 3ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.

CLIFFORD, J.; MARCUS, G. (Eds.). *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley, CA: University of California Press, 1986.

COLLIER, J.; COLLIER, M. *Visual anthropology: Photography as a research method*. Albuquerque: University of New Mexico Press, 1986.

COLLINS, Harry. Bicycling on the Moon: Collective Tacit Knowledge and Somatic-limit Tacit Knowledge. *Organization Studies*, v.28, n.2, p.257-262, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). *Pesquisa CNT de Ferrovias 2011*. Brasília : CNT, 2011. Disponível em:
<http://www.cnt.org.br/Paginas/Pesquisas_Detalhes.aspx?p=7>. Acesso em: 14 dez. 2012.

CONTU, A.; WILLMOTT, H. Studying practice: situating talking about machines. *Organization Studies*, v.27, n.12, 2006.

COOPER, R. Organization/Disorganization. *Social Science Information*, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.

COOPER, R. Relationality. *Organization Studies*, v.26, n.11, p.1689-1710, 2005.

COOPER, R. Organs of process: rethinking human organization. *Organization Studies*, v. 28, n.10, p. 1547-1573, 2007.

COOPER, R. The generalized social body: distance and technology. *Organization*, v. 17, n.2, p. 242-256, 2009.

COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. *Research in the Sociology of Organizations*, v.13, p.237-74, Greenwich, CT: JAI Press, 1995.

COOPER, Robert; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: na introduction. *Organization Studies*, v.9, n.1, p.91-112, 1988.

COOREN, F. THOMPSON, F. CANESTRARO, D.; BODOR, T. From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process. *Human Relations*, v.59, n.4, p.533-565, 2006.

COOREN, François . *Interacting and organizing: analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007.

COOREN, François; BRUMMANS, Boris H.J.M.; CHARRIERAS, Damien. The coproduction of organizational presence: A study of Médecins Sans Frontières in action. *Human Relations*, v.61, n.10, p.1339-1370, 2008.

COPE, J. Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry: philosophical and methodological issues. *International Small Business Journal*, v.23, n.2, p.163-189, 2005.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, v.41, n.3, p.265-283, 2010.

CORTAZZI, Martin. Narrative Analysis in Ethnography. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 26, p.384-394.

COX, Julie W.; HASSARD, John. Triangulation in Organizational Research: A Re-Presentation. *Organization*, v.12, n.1, pp. 109-133, 2005.

CROSSLEY, Nick. Merleau Ponty, the Illusive Body and Carnal Sociology. *Body and Society*, v.1, n.1, p. 43-63, 1995.

CROSSLEY, Nick. Body–Subject/Body–Power: Agency, Inscription and Control in Foucault and Merleau-Ponty. *Body and Society*, v.2, n.2, p.99–116, 1996.

CROSSLEY, Nick. The Phenomenological Habitus and its Construction. *Theory and Society*, v.30, p. 81–120, 2001.

CROSSLEY, Nick. Habitus, Agency and Change: Engaging with Bourdieu. *Journal of Studies in Contemporary Social Theory*, v.12, p.3329–3357, 2002.

CROSSLEY, Nick. Mapping Reflexive Body Techniques: On Body Modification and Maintenance. *Body & Society*, v.11, n.1, p.1–35, 2005.

CROZIER, Michel. *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

CUMMINGS, S; WILSON, D. C. *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell, 2003.

CUNLIFFE, Ann L. Social poetics: A dialogical approach to management inquiry. *Journal of Management Inquiry*, v.11, p.128–146, 2002.

CUNLIFFE, Ann L.; LUHMAN, John T.; BOJE, David M. Narrative temporality: implications for organizational research. *Organization Studies*, v.25, n.2, p.261–286, 2004.

CUNLIFFE, Ann L. Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. *Organizational Research Methods*, v.13, n.2, p. 224–239, April 2010.

CSORDAS, Thomas J. Embodiment as a Paradigm for Anthropology. *Ethos*, v.18, n.1, p.5–47, 1990.

CZARNIAWSKA, Barbara. On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, v.11, n.6, p.773–791, 2004.

CZARNIAWSKA, B.; HERNES, T. Constructing Macro Actors According to ANT. In: CZARNIAWSKA, B. & HERNES, T (Eds.). *Actor-Network Theory and Organizing*. Malmo, Liber & Copenhagen Business School Press, 2005.

CZARNIAWSKA, B. *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Liber: Copenhagen Business School Press, 2007.

CZARNIAWSKA, B. STS Meets MOS. *Organization*, v.16, n.1, p.155–160, 2009.

DALE, Karen. *Anatomising Embodiment and Organisation Theory*. Basingstoke: Palgrave, 2001.

DALE, Karen. Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, v.12, n.5, p.649–678, 2005.

DALE, Karen; BURRELL, Gibson. *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.

DALTON, Melville. *Men who manage*. New York: Wiley, 1959.

DANT, Tim. The pragmatics of material interaction. *Journal of Consumer Culture*, v.8, n.1, p. 11-33, 2007.

DANT, Tim. The Work of Repair: Gesture, Emotion and Sensual Knowledge. *Sociological Research Online*, v.15, n.3, paper 7, Aug. 2010.

DEEGAN, Mary Jo. The Chicago School of Ethnography. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 1, p.11-25.

De LAET, M.; MOL, A. The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology. *Social Studies of Science*, v. 30, n. 2, p. 225–263, 2000.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; ROULEAU, Linda. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, v.60, n.1, p.179-215, 2007.

DENIS, J.; PONTILLE, D. Placing Subway Signs: Practical Properties of Signs at Work. *Visual Communication*, v.9, n.4, p. 441-462, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

DENZIN, N. K. *Interpretive ethnography: Ethnographic practices for the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DEY, Ian. *Grounding Grounded Theory: guidelines for qualitative inquiry*. San Diego, USA: Academic Press, 1999.

DOMAGALSKI, T. A. Emotion in organizations: main currents. *Human Relations*, v.52, n.6, p.833-852, 1999.

DOUGHERTY, D. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, v.13, Summer Special Issue, p.77–96, 1992.

DOUGHERTY, D. Organizing practices in services: Capturing practice based knowledge for innovation. *Strategic Organization*, v.2, n.1, p. 35–64, 2004.

DREYFUS, H. *Being-in-the-World: A Commentary on Heidegger's Being and Time*, Division I. Cambridge, Mass: MIT Press, 1991.

DREYFUS, H. L. How Heidegger Defends the Possibility of a Correspondence Theory of Truth with Respect to the Entities of Natural Science. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K; VON SAVIGNY, E (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001. Cap. 10, p.151-162.

DREYFUS, Hubert L. *Ser-en-el-mundo*. 2a.ed. Santiago de Chile: Ed. Cuatro Vientos, 2002.

DURKHEIM, Emile. *The rules of sociological methods*. London: MacMillan Press, 1982.

EDENIUS, Mats; YAKHLEF, Ali. Space, Vision and Organizational Learning: The Interplay of Incorporating and Inscribing Practices. *Management Learning*, v. 38, n.2, p. 193–210, 2007.

EMERSON, Robert M.; FRETZ, Rachel I.; SHAW, Linda L. Participant Observation and Fieldnotes. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. (Eds.). *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 24, p.352-368.

EMMISON, M.; SMITH, P. *Researching the Visual: Images, Objects, Contexts and Interactions in Social and Cultural Inquiry*. London: Sage, 2000.

EWENSTEIN, B.; WHYTE, J. Knowledge practices in design: The role of visual representations as “epistemic objects”. *Organization Studies*, v.30, n.1, p. 7–30, 2009.

FELDMAN, Martha S.; BELL, Jeannine; BERGER, Michele Tracy. *Gaining Access: A Practical and Theoretical Guide for Qualitative Researchers*. Walnut Creek, CA: Altamira Press, 2002. 196p.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, v.22, n.5, p. 1240–1253, September–October 2011.

FIELDING, N. Ethnography. In: GILBERT, N. (ed). *Researching Social Life*. London: Sage, 1993.

FINE, Gary. Ten Lies of Ethnography: Moral Dilemmas of Field Research. *Journal of Contemporary Ethnography*, v.22, n.3, p.267-294, 1993.

FINE, Gary. A. Towards a peopled ethnography: Developing theory from group life. *Ethnography*, v. 4, n. 1, p. 41–60, 2003.

FINE, Gary A.; MORRILL, Calvin; SURIANARAIN, Sharmi. Ethnography in organizational settings. In: BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan (eds) *The Sage handbook of organizational research methods*. London: Sage, 2009. p. 602-19.

FINEMAN, S. *Emotion in Organizations*. London: SAGE Publications, 1993.

FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publications, 1996. p. 543-564.

FISCHER, G. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v.II, p.81-102.

FLORES-PEREIRA, M. T. *Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment: etnografia em uma livraria de shopping center*. 206 p. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 2007.

FLORES-PEREIRA, Maria T.; DAVEL, Eduardo; CAVEDON, Neusa R. Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, v.61, n.7, p.1007-1026, 2008.

FLORES-PEREIRA, Maria T.; CAVEDON, Neusa R. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping Center. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 7, n. 1, artigo 10, p.153-168, Mar. 2009.

FLORES-PEREIRA, Maria. T.; CAVEDON, Neusa R. A dimensão incorporada (embodied) dos artefatos organizacionais. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local - Desenvolvimento e Gestão Social de Territórios, 11, 2009, Salvador. **Anais...**, Salvador: CIAGS/UFBA, 2009.

FLORES-PEREIRA, Maria T. Corpo, Pessoas e Organizações. *O&S*, v.17, n.54, p. 417-438, Julho/Setembro de 2010a.

FLORES-PEREIRA, Maria. T.; CAVEDON, Neusa R. Cozinhando as Dimensões de Estudo dos Artefatos Organizacionais com Novos Ingredientes: Emoção e Embodiment. In: Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010b.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; DAVEL, Eduardo; ALMEIDA, Dóris Dornelles. Desafios Metodológicos da Corporalidade na Pesquisa em Administração. In: XXXVII EnANPAD (Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), 35, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

FOOK, J. Theorizing from Practice Towards an Inclusive Approach for Social Work Research. *Qualitative Social Work*, v.1, n.1, p.75-95, 2002.

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

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREEMAN, Melissa. Performing the Event of Understanding in Hermeneutic Conversations With Narrative Texts. *Qualitative Inquiry*, v.13, n.7, p.925-944, October 2007.

GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.

GEIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, v.40, n.2, p.129-144, 2009.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. What do you mean by safety? Conflicting perspectives on accident causation and safety management in a construction firm. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v.6, n.4, p202-213, Dec.1998.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing in learning and knowing in organizations. *Organization*, v.7, n.2, p. 329–349, 2000a.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. *Organization*, v.7, n.2, p. 329–348, 2000b.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. Learning the Trade: A Culture of Safety in Practice. *Organization*, v.9, n.2, p.191-223, 2002.

GHERARDI, Silvia. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, Silvia. Introduction: The Critical Power of The Practice Lens. *Management Learning*, v.40, n.2, p.115-128, 2009a.

GHERARDI, Silvia. Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, v.40, n.5, p.535-550, 2009b.

GHERARDI, Silvia. Telemedicine: A practice-based approach to technology. *Human Relations*, v.63, n.4, p.501-524, 2010.

GIDDENS, A. *The constitution of society*. Cambridge, UK: Polity Press, 1984.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine, 1967.

GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. Nova York, Doubleday, Anchor Books, 1959.

GOLDMAN, Márcio. Alteridade e experiência: antropologia e teoria etnográfica. *Etnográfica*, v.10, n.1, p.161-173, 2006.

GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. (eds.) 2010. *The Cambridge Handbook on Strategy as Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

GOMES-da-SILVA, José R. WETZEL, Ursula. A construção de um quadro analítico sobre as significações de espaço no contexto das mudanças organizacionais. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 5, n. 4, Dez. 2007.

GOSS, David; JONES, Robert; BETTA, Michela; LATHAM, James. Power as Practice: A Micro-sociological Analysis of the Dynamics of Emancipatory Entrepreneurship. *Organization Studies*, v.32, n.2, p.211-229, 2011.

GOULDING, C. *Grounded Theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage Publications, 2002.

GOULDNER, Alvin W. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press, 1954.

GRAHAM, S.; THRIFT, N. Out of Order: Understanding Repair and Maintenance. *Theory, Culture and Society*, v.24, n.1, p.1-25, 2007.

GRANT, Don; O'NEIL, Kathleen; STEPHENS, Laura. Spirituality in the Workplace: New Empirical Directions in the Study of the Sacred. *Sociology of Religion*, v.65, n.3, p.265-283, 2004.

GREGSON, N.; METCALFE, A.; CREWE, L. Practices of Object Maintenance and Repair: How consumers attend to consumer objects within the home. *Journal of Consumer Culture*, v.9, n.2, p.248-272, 2009.

- GRIFFITH, T. L.; DOUGHERTY, D. J. Beyond socio-technical systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, v.18, p.1–12, 2001.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities. *Organization Studies*, v.27, n.5, p.657–676, 2005.
- HAMMERSLEY, M. *What's Wrong with Ethnography*. New York: Routledge, 1992.
- HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. *Ethnography: Principles and practice*. 2a.Ed. London: Routledge, 1995.
- HANNERZ, Ulf. Being there . . . and there . . . and there! Reflections on multi-site ethnography. *Ethnography*, v.4, n.2, p.201–216, 2003.
- HANSEN, Hans. The ethnonarrative approach. *Human Relations*, v.59, n.8, p.1049-1075, 2006.
- HARAWAY, D. *Simians, cyborgs and women: the reinvention of nature*. London: Free Association Books, 1991.
- HARQUAIL, Celia V.; KING, Adelaide Wilcox. Construing Organizational Identity: The role of Embodied Cognition. *Organization Studies*, v. 31, n.12, p.1619-1648, 2010.
- HARVEY, E. Technology and the structure of organizations. *American Sociological Review*, vol. 33, n. 2, p.247–259, 1968.
- HASSARD, John; HOLLIDAY, Ruth; WILLMOTT, Hugh. (eds). *Body and Organization*. London: Sage, 2000.
- HEIDEGGER, M. *Being and time*. NewYork: Harper and Row, 1962.
- HELLMANN, Christoph; RASCHE, Andréas. *Strategy practices – what they are (not): reflections on the strategy-as-practice research agenda. Paper presented in the Second Organization Studies Summer Workshop*, Mykonos, June, 2006.
- HENDRY, John; SEIDL, David. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p.175-196, January 2003.
- HENKE, Christopher R. The Mechanics of Workplace Order : Toward a Sociology of Repair. *Berkeley Journal of Sociology*, v.44: p.55-81, 2000.
- HERNES, T. *The Spatial Construction of Organization*. Amsterdam: J. Benjamins, 2004.
- HEYL, B. S. Ethnographic Interviewing. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. (Eds.). *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 25, p.369-383.
- HEYL, B. S. Ethnographic Interviewing. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 25, p.369-383.

- HICKSON, D. J.; PUGH, D. S.; PHEYSEY, D. C. Operations technology, and organization structure: an empirical appraisal. *Administrative Science Quarterly*, v.14, p.378–397, 1969.
- HINDMARSH, Jon; PILNICK, Alison. Knowing Bodies at Work: Embodiment and Ephemeral Teamwork in Anaesthesia. *Organization Studies*, v.28, n.9, p.1395-1416, 2007.
- HINE, C. *Virtual ethnography*. London: Sage, 2000.
- HIRSCHMAN, E. C.; SCOTT, L.; WELLS, W. B. A model of product discourse: Linking consumer practice to cultural texts. *Journal of Advertising*, v.48, n.1, p. 33–50, 1998.
- HOCHSCHILD, A. Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, v.85, n.3, p. 551-575, 1979.
- HOLM, Gunilla. Photography as a Performance. *Forum: Qualitative Social Research*, v.9, n. 2, Art. 38, May 2008.
- IEDEMA, Rick. On the multi-modality, material and continency of organizational discourse. *Organization Studies*, v.28, n.6, p.931–946, 2007.
- INTRONA, Lucas D.; COSTEA, Bogdan. On Cognition and Action in Organisational Life: Management and the Situated Body In-The-World. *Lancaster University Management School*, Working Paper, 2004/19.
- JAIME JÚNIOR, P. Pesquisa em organizações: Por uma abordagem etnográfica. *Civitas*, v. 3, n. 2, p. 435-456, jul.-dez. 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, v.29, n.11, p.1391–1426, 2008.
- JEFFCUTT, P. From Interpretation to Representation in Organizational Analysis - Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism. *Organization Studies*, v.15, n.2, p.241-274, 1994.
- JOHL, S, K.; RENGANATHAN, S. Strategies for Gaining Access in Doing Fieldwork: Reflection of two Researchers. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, v.8, n.1, p.42-50, 2010.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice: research, directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- JONES, Geoff; MCLEAN, Christine; QUATTRONE, Paolo. Spacing and Timing. *Organization*, v.11, n.6, p.723-741, November 2004.
- KAUFMAN, Herbert. *The forest ranger*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 1960.
- KNORR-CETINA, K. Sociality with Objects: Social Relation in Postsocial Knowledge Societies. *Theory, Culture & Society*, v.14, n.4, 1997.

- KNORR-CETINA, K. Objectual practice. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K; VON SAVIGNY, E (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001. Cap. 12, p.175-188.
- KORNBERGER, M.; CLEGG, S. R. Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building. *Organization Studies*, v.25, n.7, p.1095-1114, 2004.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage, 2004.
- KUHN, Thomas. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. 5ª edição. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- KUNDA, G. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- KUNTER, A.; BELL, E. The Promise and Potential of Visual Organizational Research. *M@n@gement*, v.9, n.3, p.169-189, 2006.
- KÜPERS, Wendelin. Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Embodied Well-We(com)ing in Organizations. *Culture and Organization*, v.11, n.3, p.221-232, 2005.
- LACLAU, E; MOUFFE, C. *Hegemony and socialist strategy: Toward a radical democratic politics*. London: Verso, 1985.
- LANGAN-FOX, J.; TAN, P. Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.70, p.273-293, 1997.
- LANZARA, G. F. Reshaping Practice Across Media: Material Mediation, Medium Specificity and Practical Knowledge in Judicial Work. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1369-1390, 2009.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *Laboratory life: The social construction of scientific facts*. Beverley Hills, CA: Sage, 1979.
- LATOUR, B. Where are the Missing Masses? Sociology of a Few Mundane Artefacts. In: BIJKER, W.; LAW, J. (eds.) *Shaping Technology, Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. Cambridge, MA: MIT Press, 1992. p.225-258.
- LATOUR, B. *Jamais Fomos Modernos: Ensaios de Antropologia Simétrica*. Rio de Janeiro:Editora 34, 1994.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.
- LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell, 1999.
- LATOUR, Bruno. When things strike back: A possible contribution of 'science studies' to the social sciences. *British Journal of Sociology*, v.51, p.107-123, 2000a.

LATOUR, B. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora UNESP, 2000b.

LATOUR, B. *A esperança de pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos*. São Paulo: EDUSC, 2001.

LATOUR, B. *Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network Theory*. New York: Oxford University Press, 2005.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1991.

LAW, John.; MOSER, I. *Managing, subjectivities and desires*. Centre for Science Studies. Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, 1999 at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Moser-Managing-Subjectivities-desires.pdf>. Acesso em: 23 set. 2011.

LAW, J.; SINGLETON, V. Object Lessons. *Organization*, v. 12, n. 3, p. 331–355, 2005.

LAW, John. On the methods of long distance control: vessels, navigation and the portuguese rout to India. In: LAW, J. *Power action and believe: a new sociology of knowledge?* Heley: Routladge, (Sociological Review Monograph, 32), 1986.

LAW, John. Power, Discretion and Strategy. In: LAW, John. (Eds.). *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. London and New York: Routledge, 1991.

LAW, John. Notes on the theory of the Actor-Networking: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*, v. 5, n.3, p. 379-373, 1992.

LAW, John. *Organizing Modernity*, Oxford, UK: Blackwell, 1994.

LAW, John. The manager and his powers. *Centre for Science Studies*. Lancaster, UK: Lancaster University, 1997. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Manager-and-his-Powers.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

LAW, John. After ANT: complexity, naming and topology. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell, 1999.

LAW, John. Objects and spaces. *Theory, Culture & Society*, v. 19, n.5/6, 2002.

LAW, John.; URRY, J. Enacting the Social. *Economy and Society*, v.33, n.3, p.390-410, 2004.

LAW, John. *After Method: Mess in Social Science Research*. London: Routledge, 2004.

LAW, John. Networks, Relations, Cyborgs: on the Social Study of Technology. *Centre for Science Studies*. Lancaster. UK: Lancaster University, 2000. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Networks-Relations-Cyborgs.pdf>>. Acesso em 10 jun.2012.

LEFEBVRE, Henri. *The social production of space*. Oxford: Blackwell, 1991.

LEONARDI, Paul M. The Emergence of Materiality Within Formal Organizations. In: CARLILE, P. R.; NICOLINI, D.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds). *How Matter Matters: Objects, Artefacts and Materiality in Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press, 2013. Cap.7, p.142-170.

LEONARDI, Paul M; BARLEY, S. R. Materiality and Change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, v.18, n.3, p.159-176, 2008

LÉVI-STRAUSS, C. *Antropologia estrutural*. 5.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

LINSTEAD, S. From Postmodern Anthropology to Deconstructive Ethnography. *Humam Relation*, v.46, n.1, p.97-120, 1993.

LIPS-WIERSMA, M.; LUND DEAN, K.; FORNACIARI, C. J. Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. *Journal of Management Inquiry*, v.18, n.4, p.288–300, 2009.

LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a Members Phenomenon. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1419-1439, 2009.

LOCKE, Karen. *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage Publications, 2001.

LOUNSBURY, Michael; CRUMLEY; Ellen T. New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, v.28, n.7, p. 993–1012, 2007.

LOWE, A. Objects and the production of technological forms of life: Understanding organisational arrangements from a post-social perspective. *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n.4, p.337-351, 2004.

MAGNANI, J. G. C. A antropologia urbana e os desafios da metrópole. *Tempo Social – USP*, p. 81-95, abril, 2003.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné, Melanésia*. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

MARCUS, G.; CUSHMAN, D. Ethnographies as Texts. *Annual Review of Anthropology*, v.11, n.1, p.25-69, 1982.

MARCUS, G. E. What comes (just) after “post”? The case of ethnography. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p.563-574.

MARCUS, G. E. Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, v.24, p.95-117, 1995.

- MARKUSSEN, Turid. Practicing Performativity: Transformative moments in research. *European Journal of Women's Studies*, v.12, n.3, p.229-344, 2005.
- MARTIN, Patricia Y. Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organization*, v. 13, n. 3, p.254-276, May 2006.
- MASSEY, D. *For space*. London: Sage Publications, 2005.
- MATHIEU, Chris. Practising Gender in Organizations: The Critical Gap Between Practical and Discursive Consciousness. *Management Learning*, v.40, n.2, p.177-193, April 2009.
- MAYO, Elton. *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.
- MCGIVERN, G.; DOPSON, S. Inter-epistemic power and transforming knowledge objects in a biomedical network. *Organization Studies*, v.31, p.1667-1686, 2010.
- MCGIVERN, G.; DOPSON, S. Inter-epistemic power and transforming knowledge objects in a biomedical network. *Organization Studies*, v.31, n.12, p. 1667-1686, 2010.
- MERLEAU-PONTY, M. *O Visível e o Invisível*. São Paulo: Perspectiva, 1984.
- MERLEAU-PONTY, M. *Phenomenology of perception*. New York: Routledge, 2005.
- MEYER, A. D. Visual data in organizational research. *Organization Science*, v.2, p.218-236, 1991.
- MICHAEL, M. On Making data social: heterogeneity in social practice. *Qualitative Research*, v.4, n.5, p.5-23, 2004.
- MIETTINEN, R.; VIKKUEN, J. Epistemic objects, artifacts and organizational change. *Organization*, v.12, n.3, p. 437-456, 2005.
- MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-Turn to Practice: an Introductory Essay. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1309-1327, 2009.
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Row, 1973.
- MITCHELL, C. *Doing visual research*. London: Sage, 2011.
- MITROFF, I. I. Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization*, v.10, n.2, p.375-382, 2003.
- MOL, Annemarie. *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*. London: Duke University Press, 2002.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUNRO, R. Unmanaging/Disorganisation, *Ephemera: critical dialogues on organization*, v 1, n.4, p. 395-403, 2001.

- MUNRO, R. Unmanaging/Disorganisation. *Ephemera: critical dialogues on organization*, v. 1, n.4, p. 395-403, 2001.
- NEAL, J.; BIBERMAN, J. Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, v.16, n.4, p.363–366, 2003.
- NEYLAND, Daniel. *Organizational ethnography*. London: Sage, 2008.
- NICOLINI, D; GHERARDI, S; YANOW, D. (Org.). *Knowing in organizations: a practicebased approach*. M. E. Sharp: London, 2003.
- NICOLINI, D. Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1391– 1418, 2009.
- NICOLINI, Davide. Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine. *Organization Science*, v.22, n.3, p.602-620, May 2011.
- NYBERG, Daniel. Computers, Customer Service Operatives and Cyborgs: Intra-actions in Call Centres. *Organization Studies*, v.30, n.11, p.1181–1199, 2009.
- OBORN, Eivor; BARRETT, Michael; DAWSON, Sandra. Distributed Leadership in Policy Formulation: A Sociomaterial Perspective. *Organization Studies*, v.34, n.2, p. 253–276, 2013.
- OLIVEIRA, Josiane S.; CAVEDON, Neusa R. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. *RAE (Impresso)*, v. 53, n.2, p. 156-168, mar/abr 2013.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v.12, n.4, p. 404–428, 2000.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; IACONO, C. S. Desperately seeking the “IT” in IT research—a call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research*, v.12, n.2, p.121–34, 2001.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributive organizing. *Organization Science*, v.13, n.3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, v. 28, n. 9, p. 1435–1448, 2007.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, S. V. Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Annals of the Academy of Management*, v.2, n.1, p.433–474, 2008.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, v.34, p.125–141, 2010.
- ORR, Julian E. *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996.

PANDEY, A.; GUPTA, R. K Spirituality in management: a review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. *Global Business Review*, v.9, n.1, p. 65-83, 2008.

PARKER, L. D. Methodological issues—Photo-elicitation: An ethno-historical accounting and management research prospect. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v.22, p.1111-1129, 2009.

PARKER, M. Judgement Day: Cyborganization, Humanism and Postmodern Ethics. *Organization*, v.5, n.4, p.530-518, 1998.

PARKER, M. Manufacturing bodies: flesh, organization, cyborgs. In: HASSARD, J.; HOLLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (Eds) *Organizing the body*. London: Sage, 1999. p.71-86.

PARKER, M. Manufacturing bodies: flesh, organization, cyborgs. In: HASSARD, J.; HOLLIDAY, R.; WILLMOT, H. (Ed.). *Organizing the body*. London: Sage, 1999. p.71-86.

PATRIOTTA, Gerardo. Sensemaking on the shop floor: narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies*, v.40, n.2, p.349-375, March 2003.

Pauwels, Luc. Visual Sociology Reframed: An Analytical Synthesis and Discussion of Visual Methods in Social and Cultural Research. *Sociological Methods Research*, v. 38, n. 4, p. 545-581, May 2010.

PEIRANO, M. *A favor da etnografia*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PENTLAND, Briant T. Building process theory with narrative: from description to explanation. *The Academy of Management Review*, v.24, n.4, p.711-724, October 1999.

PICKERING, Andrew. The mangle of practice, agency and emergence in the sociology of science. *American Journal of Sociology*, v.99, n.3, p.559–589, 1993.

PICKERING, Andrew. *The Mangle of Practice: Time, Agency and Science*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1995.

PIMENTEL, Thiago D.; CARRIERI, Alexandre P. A espacialidade na construção da identidade. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 9, n. 1, artigo 1, Mar. 2011.

PINK, Sarah. *Doing visual ethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

PINK, Sarah. *Doing Sensory Ethnography*. SAGE, British Library, 2009.

PRADO, Adélia. *Bagagem*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1986.

PRIOR, Lindsay. Repositioning Documents in Social Research. *Sociology*, v.42, n.5, p.821-836, October 2008.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. *A natural science of society*. New York: Free Press, 1948.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, v.30, n.7, p.713-734, 2009.

- RAY, Joshua L.; SMITH, Anne D. Using Photographs to Research Organizations: Evidence, Considerations, and Application in a Field Study. *Organizational Research Methods*, v.15, n.2, p. 288-315, 2012.
- REAVE, Laura. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, v.16, p.655-687, 2005.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v.5, n.2, p.243-263, 2002a.
- RECKWITZ, Andreas. The Status of the “Material” in Theories of Culture: From “Social Structure” to “Artefacts”. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v.32, n.2, p.195-217, 2002b.
- RECKWITZ, Andreas. Affective spaces: a praxeological Outlook. *Rethinking History*, v.16, n.2, p. 241-258, Jun. 2012.
- RENNSTAM, Jens. Object-Control: A Study of Technologically Dense Knowledge Work. *Organization Studies*, v.33, n.8, p.1071–1090, 2012.
- ROCHLIN, G.I. Safe operation as a social construct. *Ergonomics*, v.42, p. 1549–60, 1999.
- ROCK, Paul. Symbolic Interactionism and Ethnography. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. (Eds.). *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 2, p.26--38.
- ROGAN, Ann I.; KOCK, Dorothea M. Chronicles from the classroom: making sense of the methodology and methods of narrative analysis. *Qualitative Inquiry*, v.11, n.4, p.628-649, 2005.
- ROPO, Arja; SAUER, Erika; SALOVAARA, Perttu. Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, v.9, n.3, p.378–395, 2013.
- ROSE, G. *Visual Methodologies*, 2nd edition. London: Sage, 2007.
- ROSEN, M. Coming to terms with the field: understanding and doing organizational ethnography. *Journal of Management Studies*, v.28, n.1, p.1-24, 1991.
- ROY, Donald. ‘Banana time’, *Human Organization*, v.18, p.156-168, 1960.
- RUBIO, Fernando D. Re-pensando lo social: apuntes para la re-decripción de un nuevo objeto para la sociología. *Revista de Antropología Iberoamericana*. Ed. Electrónica, Núm. Especial, Nov-Dic, 2005.
- RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London/New Delhi: Sage Publications, 2000. p.769-802.
- RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, v.15, n.1, p.85-109, 2003.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to Practice Anew: A Life-World Perspective, *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1349–1368, 2009.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. Professional competence as ways of being: An existential phenomenological approach. *Paper presented as the Second Organization Studies Summer Workshop*, Mykonos, June, 2006.

SAUER, B. Embodied experience: Representing risk in speech and gesture. *Discourse Studies*, v.1, p.321-354, 1999.

SCHATZKI, T. R. *Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University, 1996.

SCHATZKI, Theodore R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences*, v.27, n.3, p.283-308, 1997.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K; VON SAVIGNY, E (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001a. Introduction, p.1-14.

SCHATZKI, T. R. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K; VON SAVIGNY, E (Ed.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001b. cap.3, p.42-55.

SCHATZKI, T. R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n.2, p.174-202, 2003

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v.26, n.3, p.465– 484, 2005.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as They Happen. *Organization Studies*, v.27, n.12, p.1863– 1873, 2006.

SCHATZKI, T. R. *The Timespace of Human Activity: On Performance, Society, and History as Indeterminate Teleological Events*. Lanham, Maryland: Lexington Books, 2010.

SCHINKEL, Willem. “Inertia Creeps”, or a phenomenological perspective on objects in sociology. *Journal of Organizational Change Management*, v.7, n.4, p.396-407, 2004.

SCHWARTZ, Mark S. God as a Managerial Stakeholder? *Journal of Business Ethics*, n.66, p. 291-306, 2006.

SCHWARTZMAN, H. *Ethnography in Organizations*. London: Sage, 1993.

SCHWARTZMAN, Helen B. The meeting as a neglected social form in organizational studies. *Research on Organizational Behavior*, v.8, p.233–258, 1986.

SCOTT, S.V.; ORLIKOWSKI, Wanda J. "Getting the Truth": Exploring the Material Grounds of Institutional Dynamics in Social Media. *Paper presented at the 25th European Group for Organizational Studies Conference*, Barcelona, Spain, 2009.

SELZNICK, Philip. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.

SEO, M.; CREED, W. E. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SHEEHAN, Thomas. Martin Heidegger. In: ARRINGTON, Robert L. (Ed.). *A Companion to the Philosophers*. Oxford: Blackwell, 2003.

SHILLING, C. *The Body and Social Theory*. London: Sage, 1993.

SHOTTER, John. 'Inside the Moment of Managing': Wittgenstein and the Everyday Dynamics of Our Expressive-Responsive Activities. *Organization Studies*, v.26, n.1, p.113–135, 2005.

SILVERMAN, David. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage, 2000.

SIMMEL, Georg. *El individuo y la libertad*. Barcelona: Península, 1986.

SIMPSON, R. Neither clear nor present: The social construction of safety and danger. *Sociological Forum*, v.11, p.549-562, 1996.

SIMPSON, B. Pragmatism, Mead and the Practice Turn. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1329–1347, 2009.

SIMS, David. Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers storying. *Human Relations*, v.56, n.10, p.1195-1211, 2003.

SINCLAIR, A. Body and management pedagogy. *Gender, Work and Organization*, v.12, n.1, p.89-104, 2005.

SLUTSKAYA, Natalia; DE COCK, Christian. The Body Dances: Carnival Dance and Organization. *Organization*, v.15, n.6, p.851–868, 2008.

SMITH, Vicki. Ethnographies of Work and the Work of Ethnographers. In: ATKINSON, Paul; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, 2007. cap. 15, p.220-233.

SPRADLEY, J. P. *The Ethnographic Interview*. Belmont, CA: Wadsworth Group & Thomson Learning, 1979.

SPRADLEY, J. P. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

STANCZAK, G. (ed). *Visual Research Methods: Image, Society and Representation*. London: Sage, 2007.

STAR, S.L. The Ethnography of Infrastructure. *American Behavioural Scientist*, v.43, n.3, p.377-391, 1999.

STARBUCK, W. Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, v.48, p.91-102, 1983.

STARK, D. *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009.

STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, v.38, n.1, p.61-77, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1998.

STYHRE, Alexander. The (re) embodied organization: four perspectives on the body in organizations. *Human Resource Development International*, v.7, n.1, p. 101-116, 2004.

SUCHMAN, Lucy; BLOMBERG, Jeanette; ORR, Julian E.; TRIGG, Randall. Reconstructing Technologies as Social Practice. *American Behavioral Scientist*, v.43, n.3, p.392-408, November/December 1999.

SUCHMAN, Lucy. Organizing alignment: a case of bridge-building. *Organization*, v.7, n.2, p.311-27, 2000.

SUCHMAN, Lucy. Affiliative Objects. *Organization*, v.12, n.3, p.379-399, 2005.

SUCHMAN, Lucy. *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*. (2^a ed.) Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, v.43, n.3, p.74-84, julho/setembro 2003.

SVABO, Connie. Materiality in a practice-based approach. *The Learning Organization*, v.16, n.5, p.360-370, 2009.

TAYLOR, C. *Philosophy and the human sciences: philosophical papers 2*. Cambridge University Press: Cambridge, 1985.

TAYLOR, S.; SPICER, A. Time for Space: A Narrative Review of Research in Organizational Spaces. *International Journal of Management Reviews*, v.9, n.4, p.325-346, 2007.

THIRY-CHERQUES, H. R. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (org). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

THOMPSON, C. J.; LOCANDER, W. B.; POLLIO, H. R. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existencial phenomenology. *Journal of Consumer Research*, v.16, n.2, p.133-146, 1989.

- THRIFT, Nigel. Thick Time. *Organization*, v.11, n.6, p.873-880, November 2004.
- THRIFT, N. Space. *Theory, Culture and Society*, v.23, n.2-3, p.139-146, 2006.
- TRIST, E. L. and BAMFORTH, K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, v.4, n.1, p.3-38, 1951.
- TSOUKAS, Haridimos. *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- TSOUKAS, Haridimos; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change'. *Organization Science*, v.13, n.5, p.567-582, 2002.
- TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cadernos Ebape.br*, v.7, n.1, artigo 4, Rio de Janeiro, Mar.2009.
- TURETA, César. *Práticas Organizativas em Escolas de Samba: o Setor de Harmonia na Produção do Desfile do Vai-Vai*. 325 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.
- TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 3, p. 209-227, Mar./Abr. 2011.
- TURETA, César; TONELLI, Maria J.; ALCADIPANI, Rafael. O Gerente-Ciborgue nas Organizações: Metáforas do Trabalhador “Pós-Humano”. *Organizações & Sociedade (O&S)*, v.18, n.58, p. 467-486, Jul./Set., 2011.
- TURNER, Nick; GRAY, Garry C. Socially constructing safety. *Human Relations*, v.62, n.9, p.1259-1266, 2009.
- TYLER, M.; COHEN, L. Spaces That Matter: Gender Performativity and Organizational Space. *Organization Studies* v.31, n.2, p.175-198, 2010.
- VAN de VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, v.26, n.9, p.1377-1404, 2005.
- VAN MAANEN, J. The Fact and Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p.539-550, 1979.
- VAN MAANEN, J. Police Socialization: a Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, v.20, p.207-228, 1975.
- VAN MAANEN, J. Making rank: Becoming an American police sergeant. *The Journal of Contemporary Ethnography*, v.13, p.155-176, 1984.
- VAN MAANEN, J. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago, University of Chicago Press, 1988

- VAN MAANEN, J. Style as theory. *Organization Science*, v.6, p.133-143, 1995.
- VAN MANNEN, J. A Song for My Supper More Tales of the Field. *Organizational Research Methods*, v.13, n.2, p.240-255, 2010.
- VAN MARREWIJK, A.; YANOW, D. *Organisational spaces: Rematerializing the workaday world*. MA, Edward Elgar, 2011.
- YAKHLEF, Ali. The corporeality of practice-based learning. *Organization Studies*, v.31, n.4, p.409-430, 2010.
- WACQUANT, L. Habitus. In: BECKERT, J.; ZAFIROVSKI, M. (Ed.) *International Encyclopedia of Economic Sociology*. London: Routledge, 2005. p. 315-319.
- WARDE, A. Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, v.5, n.2, p. 131–153, 2005.
- WARREN, S. “Show me how it feels to work here”: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, v.2, n.3, p.224-245, 2002.
- WARREN, S. Photography and voice in critical qualitative management research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v.18, p.861-882, 2005.
- WATSON, T. J. *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. London: Routledge, 2001 [first published 1994].
- WATSON, T. J. Making sense of managerial work and organizational research processes with Caroline and Terry. *Organization*, v.7, p.489-510, 2000.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTEFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, v.16, n.4, p.409-421, 2005.
- WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchases programs. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, p. 202-228, 2001.
- WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, v.43, n.3, p. 69-73, julho/setembro 2003.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, p.731–735, 1996.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v.27, n.5, p.613-634, 2006.
- WHYTE, William F. *Human relations in the restaurant industry*. New York: McGraw-Hill, 1948.
- WHYTE, William F. *Sociedade de Esquina*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2005.

- WINIECKI, Donald J. The Call Centre and its Many Players. *Organization*, v.16, n.5, p.705-731, 2009.
- WITTGENSTEIN, L. *Philosophical Investigations*. New York: MacMillan, 1953.
- WOODWARD, J. *Management and Technology*. London: HMSO, 1958.
- WRIGHT, S. (ed). *Anthropology of Organizations*. London: Routledge, 1994.
- YBEMA, S.; YANOW, D.; WELS, H.; KAMSTEEG, F. (eds). *Organizational Ethnography: Studying the complexities of everyday life*. London: Sage, 2009.
- ZAMMUTO, R. F.; GRIFFITH, T. L.; MAJCHRZAK, A.; DOUGHERTY, D. J.; FARAJ, S. Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, v.18, n.5, p.749–62, 2007.
- ZUNDEL, Mike; KOKKALIS, Panagiotis. Towards a perspective of co-existing practices. *Paper Presented in The 3rd Organization Studies Summer Workshop, EGOS, 2007, Crete, Greece.*