

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
PAULO JORDÃO DE OLIVEIRA CERQUEIRA FORTES

**A NÃO REPRESENTAÇÃO NA TEORIA ATOR-REDE E O SILENCIAMENTO
COMO PRÁTICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo etnográfico em uma
oficina mecânica**

São Paulo
2020

PAULO JORDÃO DE OLIVEIRA CERQUEIRA FORTES

**A NÃO REPRESENTAÇÃO NA TEORIA ATOR-REDE E O SILENCIAMENTO
COMO PRÁTICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo etnográfico em uma
oficina mecânica**

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI,
como parte dos requisitos necessários para
obtenção do título de Doutor em
Administração. Orientado pelo Prof. Dr. Pedro
Jaime de Coelho Junior.

São Paulo

2020

Fortes, Paulo Jordão de Oliveira Cerqueira.

A NÃO REPRESENTAÇÃO NA TEORIA ATOR-REDE E O
SILENCIAMENTO COMO PRÁTICA SOCIAL NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA
OFICINA MECÂNICA. / Paulo Jordão de Oliveira Cerqueira Fortes. São
Paulo , 2020.

177 f. : il.

Tese - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Junior.

1. Teoria Ator-Rede (TAR). 2. Associações. 3. Silenciamento. 4.
Prática Social nas Organizações.. I. Junior, Pedro Jaime de Coelho ,
orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Paulo Jordão de Oliveira Cerqueira Fortes

**A NÃO REPRESENTAÇÃO NA TEORIA ATOR-REDE E O SILENCIAMENTO
COMO PRÁTICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo etnográfico em uma
oficina mecânica**

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI,
como parte dos requisitos necessários para
obtenção do título de Doutor em
Administração

Comissão julgadora

Pedro Jaime de Coelho Junior

Jacques Demajorovic

Edson Sadao Iizuka

Maurício Roque Serva de Oliveira

Marcelo de Sousa Bispo

São Paulo
28/02/2020

Dedico o argumento central desta tese às tradições silenciadas da família Jordão.

Sou o fruto de uma família silenciada, os Jordão. A família Jordão tem sua origem apagada no início do século XX no Norte de Minas Gerais, na Grotta dos Jordão, quando todos os documentos dos familiares são queimados e novos documentos são criados. Nossos antepassados nos contam que viemos da Itália, mas não sabemos ao certo.

Perguntei à minha bisavó Iraci, antes de ela morrer, qual era a nossa origem. Ela me disse que sabia, mas que meu bisavô não queria que ninguém soubesse. O meu bisavô se chamava Deusedino, mas todos o conheciam por Tito. Para mim, nunca houve resposta a esta pergunta: por que pessoas que vieram da Itália para o Brasil mudaram de nome? Somos mafiosos? Fugitivos? Judeus? Ou apenas imigrantes?

Não possuímos essas respostas, mas sabemos muito bem guardar segredos. Um dos costumes da família Jordão é “não anunciar”, ou não contar o que vai fazer para não provocar conflitos. Aprendemos a ser sorrateiros na ação, geralmente não mostrando nossos interesses. “Anunciar”, ou contar o que se vai fazer, é geralmente desencorajado. Um exemplo é que nós nunca sabemos quando um Jordão vai viajar. É algo que não deve ser anunciado.

Anunciar uma viagem pode abrir um mundo de possibilidades para a família. Possibilidades como a cobrança de presentes,

festas às quais se vai comparecer sem a presença dos pais, ou qualquer ação que possa ser consequência da viagem desse membro.

Uma das explicações da minha família é a “não antecipação”. Quando você manifesta o que quer, ou o que vai fazer, se torna um alvo mais fácil. Quando anunciamos algo, damos a oportunidade de outras pessoas interferirem nos nossos planos. Essa interferência pode mudar o curso da ação planejada.

Um exemplo sempre presente na história dos Jordão é a viagem para Teófilo Otoni. Esta viagem é sempre lembrada para explicar por que não avisamos aos outros o que iremos fazer. Meu bisavô, Tito, convidou minha tia-avó para ir certo dia a Teófilo Otoni, uma viagem de 200 km a partir de Engenheiro Caldas.

Minha tia-avó, Silvânia, logo ficou toda entusiasmada, pois iria viajar com o pai para uma cidade maior para fazer compras para a loja. Tito avisou para Silvânia não anunciar para ninguém sobre viajar, pois é um segredo.

Infelizmente, Silvânia não conseguiu segurar a língua e não só contou para sua melhor amiga, como a convidou para ir a essa viagem. No dia seguinte, Silvânia contou para seu pai que havia convidado a sua melhor amiga.

Tito coçou a cabeça e disse que seu convite não fora mantido em segredo e que Silvânia havia “anunciado”. Levar outra criança para uma cidade grande atrapalharia todos os seus planos, e isso o aborreceu. Ele olhou para Silvânia e disse que ela não iria

viajar, que essa seria sua punição por ter anunciado algo que era segredo.

O não falar, ou o não representar, é uma prática que é passada de pai para filho na família Jordão. Esta ação de não falar geralmente é bem pensada. A função do não falar é evitar que outras pessoas possam impedir uma ação. Aqui não falo de mentir. Não anunciar é ter o entendimento do que o outro não pode saber, é antecipar a ação de outra pessoa.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo Pedro Jaime dedico este breve agradecimento, pois a liberdade é o maior amigo daquele que necessita pensar. A liberdade é o melhor amigo do escritor que adota as contradições como ontologia. Ao amigo Jaques Demajorovic agradeço os conhecimentos do que é contexto, pois sem o contexto não poderia descrever o que são panoramas. À amiga Melby Huertas agradeço os conhecimentos sobre argumentos centrais, pois sem eles não saberia descrever uma teoria. Agradeço ao amigo José Mauro, pois ninguém fica indiferente à estatística após sua exposição. Agradeço à amiga Carmem Varela, com ela aprendi a não me manter indiferente à publicação, à pesquisa e à ética na academia. Agradeço ao amigo prof. Edmilson que me acolheu com discente na FEI. Ao amigo Stélio Maras agradeço o conhecimento passado sobre TAR. Ao amigo Sérgio Bulgacov agradeço suas revisões e sugestões na elaboração do projeto inicial. Ao amigo prof. Henrique Barros agradeço o auxílio por poder permanecer no campo de pesquisa. Agradeço à UFPI por me permitir afastamento integral de minhas atividades. Agradeço à CAPES e ao CNPQ pelo financiamento de pesquisa em forma de bolsas. Agradeço à FEI por me permitir estudar livre de mensalidades. Ao time de secretárias da FEI (Carmem, Ana Paula, Daniele) o meu mais sincero agradecimento por todas as gentilezas prestadas. Aos meus amigos e colegas de doutorado Caio Stettiner, David Ramos, Regiane Balestra, Aldomar Santos e Geordy Pereira, eu nada agradeço além de suas amizades. Vocês cinco são fontes do meu conhecimento. Agradeço à minha esposa (Gaia Rego Cavalcante Fortes) e ao meu filho (Gaios Jordão Cavalcante Fortes) por participarem e me apoiarem nesta jornada. E agradeço aos meus pais (Noé de Cerqueira Fortes e Terezinha das Graças Oliveira Fortes) por me apoiarem de todas as formas possíveis em toda minha vida. Agradeço a meu tio Paulo Roberto que fez a última revisão desta tese, também agradeço às revisoras Luma Pinheiro e Cristina Murachco pela contribuição textual na qualificação e em versões desta tese. Agradeço aos membros da banca avaliadora. Infelizmente, não posso agradecer nominalmente às empresas ou aos(às) empresários(as) que me apoiaram para realizar a pesquisa de campo, pois seus nomes foram silenciados para proteger suas identidades.

“Ostras são moluscos, animais sem esqueleto, macias, que representam as delícias dos gastrônomos. Podem ser comidas cruas, com pingos de limão, paellas, sopas. Sem defesas – são animais mansos –, seriam uma presa fácil dos predadores. Para que isso não acontecesse, a sua sabedoria as ensinou a fazer casas, conchas duras, dentro das quais vivem. Pois havia num fundo de mar uma colônia de ostras, muitas ostras. Eram ostras felizes. Sabia-se que eram ostras felizes porque de dentro de suas conchas saía uma delicada melodia, música aquática, como se fosse um canto gregoriano, todas cantando a mesma música. Com uma exceção: de uma ostra solitária que fazia um solo solitário. Diferente da alegre música aquática, ela cantava um canto muito triste. As ostras felizes se riam dela e diziam: “Ela não sai da sua depressão...”. Não era depressão. Era dor. Pois um grão de areia havia entrado dentro de sua carne e doía, doía, doía. E ela não tinha jeito de se livrar dele, do grão de areia. Mas era possível livrar-se da dor. O seu corpo sabia que, para se livrar da dor que o grão de areia lhe provocava, em virtude de suas asperezas, arestas e pontas, bastava para envolvê-lo com uma substância lisa, brilhante e redonda. Assim, enquanto cantava seu canto triste, o seu corpo fazia o trabalho – por causa da dor que o grão de areia lhe causava. Um dia, passou por ali um pescador com o seu barco. Lançou a rede e toda a colônia de ostras, inclusive a sofredora, foi pescada. O pescador se alegrou, levou-as para casa e sua mulher fez uma deliciosa sopa de ostras. Deliciando-se com as ostras, de repente seus dentes bateram num objeto duro que estava dentro de uma ostra. Ele o tomou nos dedos e sorriu de felicidade: era uma pérola, uma linda pérola. Apenas a ostra sofredora fizera uma pérola. Ele tomou-a e deu-a de presente para a sua esposa”.

ALVES, 2008, p. 3.

RESUMO

O objetivo desta tese é descrever como se configura o silenciamento enquanto uma prática social nas organizações capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede. Proponho que o silenciamento é a não representação intencional de um ator para criar mais associações e mantê-las em uma rede. A prática do social se refere à prática de se associar. A tese utiliza a Teoria Ator-Rede (TAR) de Bruno Latour (2005) para quem o conceito “social” significa “associações”. O termo silenciamento está presente na literatura internacional de Estudos Organizacionais produzido com o auxílio da TAR. O *silenciamento* é proposto nesta tese como uma controvérsia mapeada na Sociologia das Traduções (1986). A controvérsia é que, nessa Sociologia, o representante da ação, o *spokesman*, silencia ao representar outros atores. Busco nesta tese alimentar essa controvérsia com a visão de Latour (2005, p. 146) de que “não se pode silenciar um ator, a não ser que este esteja em outra rede”. Ancorado em uma etnografia realizada em uma oficina mecânica, proponho que o *silenciamento* é uma prática social nas organizações. Esse *silenciamento* é uma estratégia que serve para criar e manter associações, e que é configurado por uma representação não intencional, ou pela exclusão de um relacionamento com um ator. O *spokesman* é o ator que articula o *silenciamento* ao criar um ponto de passagem obrigatório e decidir quais atores não devem passar por este para que a ação proposta tenha sucesso. Diante do exposto, defendo que o *silenciamento* é fonte de sucesso de associações e que esse é uma prática do social. A presente tese avança com o argumento do silenciador, um papel do *spokesman*, que opta por não representar algo para manter sua rede ou para conseguir mais associações, como preconizado pela TAR. O avanço está dirigido para o sucesso das traduções. Callon (1986) e Latour (2005) concordam que o sucesso de traduções está em uma boa representação de determinada realidade. O *silenciamento* fundamenta-se em uma má representação, em uma exclusão. O movimento de silenciar, tanto na literatura analisada quanto na organização etnografada, foi fonte de sucesso em traduções. Nesta tese concluo que representar e silenciar são fontes de sucesso em tradução. Concluo também que os rastros deixados por atores em uma rede são mediadores de ações de *silenciamento*.

Palavras-chave: Teoria Ator-Rede (TAR). Associações. Silenciamento. Prática Social nas Organizações.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to describe how silencing is configured as a social practice in organizations capable of expanding associations between the actors who are part of a network. I propose that silencing is the intentional non-representation of an actor with the objective to create more associations and keep them in a network. The social practice refers to the practice of associating. The thesis uses the Actor-Network Theory (ANT) by Bruno Latour (2005) for whom the concept “social” means “associations”. The term silencing is present in the international literature on Organizational Studies produced with the aid of ANT. Silencing is proposed in this thesis as a controversy mapped out in the Sociology of Translations (1986). The controversy is that, in this Sociology, the representative of the action, the spokesman, is silent when representing other actors. I seek in this thesis to feed this controversy with the view of Latour (2005, p. 146) that “an actor cannot be silenced, unless he is in another network”. Anchored in an ethnography carried out in a car maintenance shop, I propose that silencing is a social practice in organizations. This silencing is a strategy that serves to create and maintain associations, and that is configured by an unintended representation, or by the exclusion of a relationship with an actor. The spokesman is the actor who articulates silencing by creating a mandatory waypoint and deciding which actors should not go through it for the proposed action to be successful. I argue that silencing is a source of success for associations and that this is a social practice. The present thesis advances with the silencing argument, a role of the spokesman, who chooses not to represent something to maintain his network or to achieve more associations, as recommended by ANT. Silencing aims at the success of translations. Callon (1986) and Latour (2005) agree that the success of translations is in a good representation of a certain reality. Silencing is based on misrepresentation, exclusion. The movement to silence, both in the analyzed literature and in the ethnographic organization, was a source of success in translations. In this thesis I conclude that representing and silencing are sources of success in translation. I also conclude that the tracks left by actors in a network are mediators of silencing actions.

Keywords: Actor-Network Theory (ANT). Associations. Silencing. Organizational Social practice.

PRÓLOGO

A Sananga é um colírio utilizado por diversas tribos indígenas no Brasil, feito das raízes de um arbusto (*Tabernaemontana Sananho*). Na literatura, é apontado como remédio para febre, (SCHULTES; RAFFAUF, 1994) utilizado por índios na Amazônia (Colômbia, Peru e Brasil). Esse colírio, também considerado como criador de visões, é aplicado com a finalidade de aguçar a vista de índios (Brasil e Peru) e de cachorros (Peru) em atividades de caça (JERNIGA, 2009).

A substância permite uma visão diferente daquela com a qual estamos confortáveis no mundo que nos cerca. Age no corpo, proporcionando, por uma quantidade de tempo específica, uma habilidade. A pergunta é: o que o índio vê ao aplicar a Sananga? A melhor forma de traduzir para o papel uma realidade vivenciada é a descrição. Detalharei nos próximos parágrafos sobre a minha visão acerca do que se vê quando se usa a Sananga.

Em uma tarde do mês de outubro de 2006, eu estava em Belém, no estado Pará, trabalhando para Fundação Getúlio Vargas (FGV) como consultor. Orgulhava-me apresentar-me como consultor, enchia os lábios para falar essa palavra. Na verdade, era contratado pela Rede Consultoria para executar um contrato da FGV-Projetos na Funasa Nacional. A minha chefe, Daisy Alvim, era minha colega de mestrado. Não era propriamente um consultor da FGV, e sim, um terceirizado da FGV-Projetos. Ainda assim, eu me apresentava como tal.

Nessa consultoria, eu pouco via os índios. Os funcionários sempre informavam que não devia me aproximar. No entanto, consegui me aproximar de alguns. O Pedro, neto de um índio, convidou-me para testar a Sananga. Nessa tarde fui levado à beira de um igarapé. Pedro pediu que eu deitasse, fechasse os olhos, e que não pensasse em nada. Após uns cinco minutos, pediu que eu abrisse meus olhos. Ele tinha um pequeno frasco branco na mão e pingou 3 gotas em meu olho. A dor foi instantânea.

Senti como se fosse areia no meu olho. Depois de dois minutos pensei que já não ardia tanto assim; ledão engano. A dor veio e meu corpo se contorceu. Levei a mão ao rosto e disse:

- Meu Deus! Por que eu fiz isso?

Nessa hora, Pedro pediu-me que eu me acalmasse e que abrisse os olhos. Abri com muito esforço, e ele pingou mais três gotas no olho esquerdo. Pedro ainda disse:

- Dói, mas passa! Quando passar, a gente vai para a mata!

A dor passou depois de muito tempo. Abri os olhos, que ainda ardiam. A Sananga agia e eu começava a ver de outra forma. No início, não conseguia ver muito. Os olhos

lacrimejavam e parecia que havia uma água cinza dentro deles. Fiquei sentado por um tempo olhando para a água do igarapé, olhava o movimento dela. Pedro se aproximou e perguntou se me sentia bem. Eu disse que sim e ele pediu que eu olhasse para uma pequena pedra. Olhei. Então Pedro pediu que eu olhasse para a formiga ao lado da pedra e que a acompanhasse com meus olhos.

Comecei a acompanhar essa formiga que estava a um metro de distância. Ao acompanhá-la, vi luzes por onde ela passava, via os rastros deixados pelo movimento. Detalhei essa ocorrência a Pedro, e ele disse:

- Vamos para a mata!

Ao iniciar a caminhada, Pedro pediu que eu olhasse para um pássaro que estava a vinte metros. Ele disse:

- Preste atenção no passarinho, ele vai voar. Diga-me o que você vê!

Eu esperei até que o pássaro voasse e vi de novo os rastros, como luzes que saiam da ave por onde ela passava. A ação acontecia e os rastros ficavam. Tinham várias cores.

Detalhei a experiência a Pedro e ele disse:

- É para isto que a gente usa. Usa, para caçar, para ver diferente.

Indaguei a Pedro:

- Mas qual a utilidade de ver rastros que saem de um pássaro, Pedro? Meus olhos doem, de que me serve para caçar?

Pedro olhou para mim e disse:

- Para isto mesmo, para ver assim, deste jeito! Quando a gente vê os rastros, e olha para o passarinho, a gente também consegue saber para onde ele vai! A gente sabe onde ele vai estar, e mata ele!

A Sananga, na minha visão, permite o traçar de uma geometria entre o animal e o seu local de origem, facilitando, assim, identificar o seu próximo destino. A Sananga possibilita que se coloque o objeto de observação entre a sua origem e o seu destino. Esse é o colírio a que me refiro, algo que pode ser utilizado para que a minha visão possa ver de outra forma.

Busco neste prólogo apresentar como se dá o enredo desta tese, sua ementa. Será uma etnografia que usa a Teoria Ator-Rede como a Sananga do pesquisador. Um colírio doloroso, que muda a visão do pesquisador para que este veja a rede e seus rastros. A utilidade da Sananga é a mesma daquela dada pelos índios, aguçar a visão.

{Parágrafo} Sugiro que, na prática do dia a dia, a Sananga é um colírio para permitir ao cientista da administração melhor observar a ação dos atores do cotidiano organizacional, aproximando-o, assim, do objeto de estudo de sua ciência – os atores organizacionais (o

homem e a organização). Mas, para a produção acadêmica, a aplicação da Sananga demanda regras. As regras da Sananga serão apresentadas nesta tese como as regras da Teoria Ator-Rede. As regras são orientações aos pesquisadores para produzir textos científicos tecidos por esta forma de visão em redes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – O PÁTIO DA OFICINA <i>CAR CHIQUE</i>	30
FIGURA 2 – ASSOCIOLOGIA	37
FIGURA 3 – O ÂNGULO DA RODA DO CARRO	46
QUADRO 1 – INCERTEZAS QUE ORIENTAM AS CONTROVÉRSIAS COMO ONTOLOGIA	48
FIGURA 4 – MAPA DE PROCESSO FLEXÍVEL	59
FIGURA 5 – MOMENTO DA AÇÃO DO MEDIADOR MATEMÁTICA	67
FIGURA 6 – VIVÊNCIA DA CORDA	70
FIGURA 7 – ATOR-REDE	122
FIGURA 8 – PRIMEIRA VISITA AO SHOPPING	133
FIGURA 9 – OFICINA DA LOJA 1 APÓS LIMPEZA	145
FIGURA 10 – PNEUS DO MARIDO DA DONA	146
FIGURA 11 – PIA DA OFICINA APÓS A LIMPEZA	147

LISTA DE ABREVIACOES

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANT	Actor-Network Theory
AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	Chief Executive Officer
CMS	Critical Management Studies
ECA	Escola Critica de Administração
EOR	Estudos Organizacionais
FEI	Fundação de Educação Inaciana
OS	Operating System
PPO	Ponto de Passagem Obrigatório
SAC	Sistema de Atendimento ao Consumidor
SACI	Sistema de Automação Comercial Integrada
TAR	Teoria Ator-Rede
TCST	Theory of Change in Science and Technology

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O ENCANTAMENTO DE CLIENTES.....	21
1.2 A SUJEIRA É PARTE DO PROCESSO DE BALANCEAMENTO.....	24
1.3 O MECÂNICO NÃO VESTE A CAMISA	26
1.4 O PINO DA HILLUX	31
2 DA SOCIOLOGIA DO SOCIAL À ASSOCIOLOGIA.....	35
2.1 ORIGENS DA TAR.....	38
2.2 A ASSOCIOLOGIA COMO RECURSO METODOLOGICO: CARTOGRAFAR ASSOCIAÇÕES.....	43
2.2.1 O carro não anda reto.....	45
2.2.2 Estopa da BOA	49
2.2.3 O velho colega de classe desconhecido.....	51
2.2.4 O SACI	54
2.2.5 Quero o carro dentro do mapa e pronto!.....	58
2.2.6 Uma conclusão do relatório.....	62
2.3 ORIENTAÇÕES DA EPISTEMOLOGIA POLÍTICA E UNIDADES DE ANÁLISE DA TAR 64	
2.3.1 A matemática.....	68
2.3.2 O marco branco	71
3 SOBRE O SILENCIAMENTO	75
3.1 O SILENCIAMENTO COMO NÃO REPRESENTAÇÃO NA SOCIOLOGIA DAS TRADUÇÕES.....	75
3.2 O SILENCIAMENTO COMO NÃO REPRESENTAÇÃO INTENCIONAL: O ARGUMENTO CENTRAL DESTA TESE.....	80
3.2.1 Chico olho de gato.....	84
3.3 A TAR NOS EOR E A DISCUSSÃO DO SILENCIAMENTO.....	88
3.3.1 A correia quieta	94
3.3.2 O rolamento do Cardam	95
3.3.3 O carro medroso	96
3.3.4 Definir atores no EOR utilizando controvérsias.....	104
3.3.5 A mediação de atores organizacionais.....	107
3.3.6 A ação dos não-humanos nos EOR	108

3.3.7 Por um EOR mais crítico.....	111
3.3.8 A história nos EOR.....	112
3.3.9 A <i>TAR</i> como tradutora nos EOR.....	114
4 O CAMPO.....	118
4.1 COMO DESENVOLVI A TESE SOBRE O SILENCIAMENTO.....	118
4.2 REDE DA <i>CAR CHIQUE</i> EM AÇÃO.....	126
4.2.1 A sujeira.....	127
4.2.2 O uniforme em ação.....	132
4.2.3 Amanhã eu não viajo.....	137
4.2.4 Peças fantasmas.....	138
4.2.5 Carros fantasmas.....	140
4.2.6 Ferramentas fantasmas.....	143
4.2.7 Os pneus do marido da dona.....	144
4.2.8 Peças não descartadas.....	151
4.2.9 Pneus não descartados.....	153
4.2.10 Calibrador ladrão e mentiroso.....	154
4.2.11 A máquina que mente e não rouba.....	156
4.3 ATORES IMPREVISÍVEIS DA <i>CAR CHIQUE</i>	159
4.3.1 A luva de 7 dias.....	161
4.3.2 A nota de 10 reais.....	165
5 CONCLUSÕES.....	169
REFERÊNCIAS.....	175

1 INTRODUÇÃO

Meus professores me preveniram que fazer uma etnografia era uma árdua tarefa, repleta de encontros e desencontros. Você ouviu isso em sala de aula e ainda duvida de seus professores. Não duvide; é um caminho tortuoso, é como escalar algo muito íngreme, quase impossível, mas de livre e espontânea vontade.

Nesta tese de doutorado, a decisão de usar uma oficina mecânica como campo de pesquisa percorreu vários caminhos. Dentre os caminhos, o de maior dificuldade foi o traçado para elaborar este texto: a tese. Confesso que minhas habilidades prévias de montar e elaborar relatos e artigos não foram suficientes para conseguir construir o texto sem a ajuda de revisores, dos membros da banca de qualificação com suas sugestões e com as ponderações do meu orientador.

A dificuldade estava em mim, pois queria montar uma etnografia com a estrutura formal e o vocabulário exigido em um artigo científico. A palavra “eu” havia sido abolido da minha escrita acadêmica há muito tempo. Na maioria dos artigos que enviei para publicação, eu enfatizava: “a pesquisa conclui”, ou “foram elaborados procedimentos metodológicos”. O sujeito “eu” estava sempre oculto, silenciado.

Eu aprendi assim: que pesquisadores devem se afastar dos objetos de pesquisa, e que na linguagem acadêmica devemos nos retirar do texto, ser impessoais. Mas aqui nesta tese usei de relatos etnográficos, ou seja, uma forma de escrever na qual os objetos de pesquisa e as experiências vivenciadas são partes do mesmo texto.

A dificuldade de como montar a tese surgiu daí, de uma concepção minha de que tudo tinha que estar separado. Eu pensava que deveria haver obrigatoriamente um capítulo para o método, outro para discussões, um para conclusões, outro para o referencial teórico, e uma boa introdução para amarrar o conjunto. Claro que tudo na sua devida ordem.

Outras dificuldades surgiram, e posso aqui detalhar uma delas que nos coloca no curso do tema desta tese, o *silenciamento*. Por ocasião da banca de qualificação, um dos membros, o professor Stélio Marras, orientou-me a buscar alguns textos que poderiam ser úteis a esta etnografia, e um dos textos deles foi “Quando o Carro Pede Marcha”.

Confesso que não foi fácil essa busca, pois colocar as palavras “carro” e “marcha” no Google é entrar em um mundo de resultados que só fala de veículos, coisas da vida; nada científico. Depois de muitas buscas frustradas, nas bases Google Acadêmico e nos Periódicos Capes, resolvi acrescentar o nome de quem havia me sugerido o texto na busca.

Foi aí que encontrei na II Reunião de Antropologia da Ciência o texto “Quando o Carro Pede Marcha: reflexões em torno da querência dos objetos” (FERREIRA, 2009). Entretanto, o texto não estava disponível, e seu autor, pelo que vi, ou pelo que não vi, não divulga seus e-mails.

Estava no rastro do texto, já sabia quem era o autor, mas como achar e-mails de alguém que silencia essa informação? Busquei então pelos textos publicados do autor e fiz o *download* dos textos. Achei 5 e-mails, e um deles funcionou.

O professor Pedro Ferreira, autor do texto, respondeu-me informando que não existe o texto, que fora uma fala improvisada naquela reunião. Fiquei, então, com o texto silenciado, ele existiu em uma exposição oral, que o professor Stélio Marras ouviu, mas não fora movido da fala para um texto escrito.

Mesmo silenciado, o texto “Quando o Carro Pede Marcha...” está aqui nesta tese, mas como um exemplo de um texto silenciado. Destaco que foi necessário o auxílio de diversos atores *não-humanos* para achá-lo. Digo: o computador, o e-mail, as bases de dados, a página da reunião de Antropologia. Os atores *não-humanos* são parte desta tese, e nesta eles ajudam na ação.

O exemplo do texto silenciado é um relato que permite trazer à tona a questão do *silenciamento* e da teoria de base para esta tese. O problema de pesquisa desta tese é: como o silenciamento pode se constituir numa prática social capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede?

Para responder a essa pergunta, irei, nesta introdução, esclarecer de onde vem a pergunta: o que é o *silenciamento* e o que chamo de prática social nas organizações? O problema de pesquisa nasceu da Sociologia das Traduções (CALLON, 1986). Devido a essa origem teórica, devo primeiro apresentar a teoria e descrever o caminho percorrido até chegar a esse problema. Seguirei nos esclarecimentos apresentando também o tema, a abordagem e “a que me refiro?” quando falo de prática do social como posto no ~~o~~ título.

A Sociologia das Traduções é uma versão de Teoria Ator-Rede (TAR) que foca os momentos necessários para mapear a ação de se associar (CALLON, 1986). Mostro que existem versões de TAR, ou versões de teorias que buscam definir o social através de suas associações.

As versões de TAR usadas na elaboração do problema de pesquisa são a Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) e a Associologia (LATOUR, 2005). Na primeira versão encontrei em um dos momentos da ação algo não tão explicado: o papel do representante da ação.

Callon (1986) se refere ao *spokesman* como um ator que representa o interesse de outros atores na rede; e que esse ator, nessa ação de representar, consegue gerar mais associações. O mesmo autor detalha no mesmo trabalho que é muito difícil representar um ator, pois este é imprevisível, e dificilmente sabemos como ele age.

Representar aparece no trabalho de Callon (1986) como uma controvérsia. O autor segue ao detalhar que o sucesso destas ações de se associar está em boas representações da realidade. A controvérsia de Callon (1986) está no sentido de que que uma boa representação é a fonte de associações, mas que é difícil representar um ator que é imprevisível.

O esclarecimento apresentado por Callon (1986) sobre o *silenciamento* está na noção do *spokesman*. Para o autor, o *spokesman* silencia durante o ato de representar, pois representar é primeiro silenciar aqueles que representamos. A referência neste texto de Callon (1986) é que é difícil silenciar um humano, pois ele fala, mas é fácil silenciar um *não humano* – que não fala.

Achei na Associologia (LATOUR, 2005) a aproximação para descrever o *silenciamento*. Latour (2005) se posiciona ao dizer que é impossível silenciar um ator, pois este age, fala, e outros atores na rede podem representá-lo. Mas admite que o ator pode ser silenciado se estiver em uma outra rede.

Na visão de Latour (2005) existe a possibilidade do *silenciamento*, e o autor aponta um caminho a ser seguido, o da exclusão. Se quero um ator silenciado, devo, então, excluir este e mantê-lo em outra rede. A exclusão proposta por Latour (2005) propicia, nesta tese, o complemento teórico de como silenciar. Silencia-se por uma exclusão intencional.

Voltei então ao argumento inicial do *spokesperson* de que, ao representar, também silenciamos (CALLON, 1986) e adicionei a proposta de Latour (2005) como as regras do *silenciamento*.

Assim, o *silenciamento* realizado pelo *spokesperson* de Callon (1986) na ação de representar pode se dar pelo menos de duas formas:

- a) pela não-representação intencional, ou;
- b) pela exclusão de um relacionamento direto com um ator determinado.

A não representação está no trabalho de Callon (1986), mas não como um ato intencional. A questão da intencionalidade está ligada ao trabalho de Latour (2005) quando busca o papel do *spokesperson*. Para Latour (2005), o *spokesperson* é o ator da rede ao qual devemos nos dirigir para buscar a informação de *quais vozes estão sendo representadas*.

Para Latour (2005), o *spokesperson* sabe quais são os interesses dos atores de uma rede, mas para Callon (1986) nós silenciamos ao representar outros atores. A intenção é o que

não está em ambos os trabalhos apresentados de forma clara, e essa controvérsia será esclarecida na tese do *silenciamento* como prática do social.

Ambos os trabalhos usados como base para a construção teórica de como se dá o *silenciamento* (CALLON, 1986; LATOUR, 2005) são clássicos da TAR. Produzir conhecimento usando a TAR é adotar uma forma de produzir o social sem o auxílio de argumentos centrais causais.

A dicotomia entre o micro e o macro deve ser abolida, segundo os autores centrais da TAR, e a rede deve ser adotada como unidade de análise (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005).

Para Latour (2005), a rede é uma unidade de análise que permite se aproximar de atores e de seus associados. Na rede não existe a visão do que é macro ou do que é micro; existem os atores e a rede à qual esses estão associados.

Outro ponto de convergência dos autores centrais está no fato de que atores *humanos* e *não-humanos* são fonte de ação (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005). Existe ainda a orientação desses autores em descrever o social através das associações e *desassociações* dos humanos e não-humanos (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005).

Uma das utilidades da TAR, em concordância aos autores centrais, está no método de traduzir realidades. As traduções são utilizadas como regras, segundo Callon (1986), para os atores se associarem. Os momentos de traduções são as unidades de análise sugerida por Callon (1986) para descrever o processo de se associar. Latour (2005), por sua vez, sugere que as traduções permitem atores se associarem, mas que não são necessários movimentos de tradução predefinidos. Enquanto Law (1999) descreve que as traduções não necessitam de momentos ou de redes, e define as translações.

Tanto Latour (2005) quanto Callon (1986) usam as traduções com forma de descrever realidades em textos, sendo esses os autores centrais da tese do *silenciamento*. Mesmo que haja diferença na forma de Law (1999) propor uma forma diferente de traduzir as translações, os autores centrais concordam que atores humanos e não-humanos se associarão, que ambos os atores são fontes de ação e que a dicotomia do micro e do macro deve ser abandonada (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005).

O tema da tese é o *silenciamento*, entendido pela TAR como a não-representação de atores numa rede. Partindo dessa abordagem teórica, o argumento central que defendo nessa tese é que *não representar algo ou alguém de forma intencional é uma prática social nas organizações que pode permitir obter mais associações em uma rede*.

O tema é o momento de representação da Sociologia das Traduções (CALLON, 1986). Mas, esta é uma tese da área de Administração. O campo de pesquisa, uma oficina mecânica, ajudou a manter a tese nessa área. A problemática desenvolvida apontava para o *silenciamento* como uma prática de excluir, de não representar. Mas isso se faz presente nas organizações?

A pesquisa bibliográfica no campo de Estudos Organizacionais (EOR) identificou o tema *silenciamento* como parte da literatura. Nos artigos procurados, buscaram-se aqueles que foram produzidos por meio da TAR.

Em um trabalho, a exclusão de vozes de atores envolvidos em um projeto de pesquisa é a fonte de sucesso de uma ação que busca aproximar atores estigmatizados, os estrangeiros “Suecos” (BARINAGA, 2016). A autora (BARINAGA, 2016) usa o argumento do *spokesman*, no qual vozes são silenciadas no processo de representar.

Esse trabalho (BARINAGA, 2016) é um elo entre o *silenciamento* do *spokesperson* de Callon (1986) e o contexto organizacional. Contudo, essa passagem nas discussões não articula como se configura o *silenciamento*.

Em outro trabalho ligado aos EOR, Kavanagh (2013) detalha o que é o silenciamento. Para Kavanagh (2013) silenciar é se calar frente a um discurso opressor. O autor descreve nesse silenciamento a ação de calar de crianças, inseridas em trabalhos análogos ao escravo, diante do fato de reconhecer um discurso opressor (KAVANAGH, 2013). O *silenciamento* aparece como uma estratégia de segurança para se manter vivo ou ileso.

O trabalho de Kavanagh (2013) apresenta o *silenciamento* com uma ação presente nos EOR. Neste trabalho, o *silenciamento* é descrito como uma prática em uma organização, mas não detalha como este se configura.

O *silenciamento* é algo presente na literatura dos EOR (KAVANAGH, 2013; BARINAGA, 2016). A forma de como esse se configura está na hipótese teórica formulada de não representação intencional e da exclusão de relacionamento com os atores.

Segui então com a condução de uma etnografia para descrever a forma pela qual o silenciamento se constitui. O papel do *spokesperson*, como o representante que silencia, será explorado nesta tese.

O avanço dessa visão, em relação a Callon (1986), está no papel que esse *silenciamento* tem no sucesso da ação. Para Callon (1986), más representações da realidade, como um silenciamento, são fontes de insucesso de ações. Nesta tese defendo que o silenciamento pode ser fonte de sucesso das práticas sociais nas organizações.

A etnografia foi conduzida na oficina mecânica *Car Chique* de forma a esclarecer o papel do *spokesperson* no *silenciamento*. O nome *Car Chique* é fictício, sendo a oficina mecânica localizada em Teresina (PI). Outro esclarecimento buscado foi a razão de um silenciamento, pois se esse pode ser fonte de sucesso das práticas sociais nas organizações, quais seriam as razões da sua existência? Qual a intenção de não representar?

Usando a TAR para responder a essa pergunta, antes de entrar nas vivências do campo de pesquisa, esclareço a visão dos autores centrais sobre a associação. Para esses autores, na TAR, existem o ator e a rede, e esse ator-rede busca se associar constantemente (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005). A intenção de não representar, para um ator-rede, deve ser a de buscar associações.

Considerando a argumentação sugerida nos parágrafos acima, o *silenciamento* se encaixa na área de EOR como um conceito. Esse silenciamento do *spokesman* tem teoricamente fonte no ato de representar (CALLON, 1986), e pode se configurar por exclusão (LATOUR, 2005). A prática de se associar é um movimento comum a um ator-rede (CALLON, 1986; LAW, 1999; LATOUR, 2005).

O campo de pesquisa proporciona o esclarecimento *de que forma o spokesman usa o silenciamento como uma prática social nas organizações*. Pretendo com este trabalho demonstrar que o silenciamento é uma prática social corrente nas organizações, que se faz presente na formação de redes envolvendo atores humanos e não-humanos.

O avanço da tese do *silenciamento*, considerando o trabalho de Callon (1986), está na introdução do silenciador, o ator que faz a ação de silenciar. De fato, na estrutura da representação encontra-se o *spokesman*, ou representante, sendo ele o ator que representa.

No silenciamento, argumento que o *spokesman* se torna o silenciador, um ator que já conhece os caminhos de uma rede e opta por não representar outros atores para conseguir manter sua rede. Continuarei nesta introdução com algumas experiências vivenciadas na *Car Chique* de forma a ilustrar como humanos e não-humanos se associam.

A sujeira é um dos atores que mais se associam na *Car Chique*. Apesar disso, a oficina é bem limpa, os funcionários se esforçam para isso. Um carro, ao adentar a *Car Chique*, traz consigo um agregado de atores humanos e não-humanos. A pessoa que dirige o carro é um deles, a sujeira é outro, dentre muitos. Segundo os mecânicos, são raras as pessoas que lavam o carro antes de levá-lo a uma oficina, sendo a lavagem uma atividade que se faz depois de um conserto.

A sujeira está em diversas partes do carro, no exterior ou no interior. O mecânico, ao tocar nessa sujeira, torna-se parte dela: o humano e o não-humano se associam. O uniforme é

um ator que se agrega à sujeira frequentemente; as botas e luvas são outros atores que fazem parte dessa rede.

Procedimentos mecânicos como a troca de peças contribuem para que parte da sujeira fique na oficina. O trabalho de limpeza é contínuo. Mecânicos transportam a sujeira em suas botas para diversas dependências da oficina. A sujeira, sem sombra de dúvida, é o ator não humano de mais fácil associação na *Car Chique*. As ações dirigidas para se desassociar da sujeira são vantagens da *Car Chique* em relação a outras empresas que competem no mesmo segmento.

Os diretores da *Car Chique* estão dedicados a oferecer um serviço de excelência que busca atender diversas necessidades de seus clientes. A missão e visão da *Car Chique* são orientadas para a satisfação de seus clientes. Em lugar algum da *Car Chique*, a sujeira é apresentada como um ator que ajuda mecânicos a desempenharem seus serviços. A sujeira também não é apresentada como uma vantagem competitiva.

Apresento a sujeira como um elemento que ajuda o mecânico a desempenhar a atividade de balanceamento de rodas. Para essa argumentação utilizarei dois diálogos apresentados a seguir.

Em uma conversa com a direção da empresa *Car Chique*, ainda no início da pesquisa de campo, indaguei sobre a missão da empresa e sobre o compromisso dos mecânicos com a missão.

1.1 O ENCANTAMENTO DE CLIENTES

Rafael - *Aqui, nossa missão é a excelência em serviço! Queremos encantar nossos clientes. Queremos satisfazer a expectativa dos clientes. São membros de nossa família. Encantar os clientes com produtos e serviços de qualidade. Tá ali na parede.*

Pesquisador - *E os clientes estão satisfeitos com o serviço?*

Rafael - *Temos um sistema de atendimento ao consumidor, o SAC. Noventa e oito por cento dos nossos clientes estão satisfeitos com nossos serviços.*

Pesquisador - *E os mecânicos, estão alinhados com a missão de encantar?*

Rafael - *Claro! Eles são a chave disso! Eles vestem a camisa!*

Pesquisador - *Vestem mesmo?*

Rafael - *Vestem, usam, suam, são a camisa. Não tiram para nada. Nossos colaboradores gostam de trabalhar aqui. Vestem a camisa no sentido literal; saem até vestidos com a camisa.*

Pesquisador - *E o que faz os mecânicos agirem assim?*

Rafael - *Nosso modelo de gestão. Pagamos melhor que as outras empresas. Treinamos os funcionários. São boas as comissões. Tem mecânico que ganha mais de R\$ 3.000,00 por mês. Tratamos bem nossos funcionários, são realmente nossa família. Gostamos deles, é sério. Não gostamos de punir, só quando é necessário. Faz bem o grupo estar unido.*

Pesquisador - *E qual é a vantagem competitiva da Car Chique?*

Rafael - *Esse mesmo modelo de gestão. São 49 anos no mercado. Temos colaboradores que estão conosco desde o início. Somos uma família. Melhoramos com o tempo, hoje temos os sistemas de informática. Temos uma boa logística de compra e entrega de peças e pneus. Muita experiência, sabe? A família tem a experiência de atender o cliente.*

Pesquisador - *Então os mecânicos fazem tudo para agradar o cliente?*

Rafael - *Nem tudo, professor, mas sabem os caminhos. Já sabem como a nossa família age. Vou lhe dar um exemplo de vestir a camisa. Tem uma cliente que vem aqui e que é muito apegada ao carro dela. É um fusca, desses novos, mais modernos. Ela gosta tanto do carro que não sai de perto nem quando o mecânico está trabalhando. Já viu, “né”? Ela tem até medo do mecânico sujar o carro, mesmo com o plástico que colocamos nos bancos, na direção e na marcha de cada carro. Só para não sujar.*

Pesquisador - *E o que o mecânico faz de tão especial?*

Rafael - *Traz uma boa cadeira para ela sentar do lado do carro. Escuta a dona do carro e é educado. Se ela reclamar da sujeira, ele limpa. E o mecânico garante para ela que vai tomar conta do filho dela.*

Pesquisador - *Ela traz o filho dela?*

Rafael - *O carro dela, homem! É jeito de falar. Mas, não é? Ela trata o carro como um familiar. E se é da família dela, é da nossa também.*

Foi a primeira vez na *Car Chique* que vi uma pessoa afirmar que o carro é como uma pessoa da família de um cliente, que é um filho. Ouvei também que os clientes são da família, e que o carro é um agregado da *Car Chique*.

Nesse primeiro diálogo, a sujeira faz a dona do fusca não querer o mecânico dentro do carro. Para essa senhora, a sujeira está no mecânico, por isso ela mesma dirige o carro. A missão da *Car Chique* não cita essa sujeira, pois está a orientar os atores humanos participando da ação de manutenção veicular. Entretanto, no próximo diálogo a sujeira aparece com um ator controverso, que desafia a versão da gerência de que o mecânico veste a camisa.

A prática de se associar é muito comum à sujeira. Esse ator está, como apresentado na tese, em vários locais da *Car Chique*. Ela se associa tão fácil, que a dona do fusca evita o contato com mecânicos. É quase impossível, enquanto mecânico, não se associar à sujeira. É fácil descrever a sujeira como algo que se associa livremente, buscando para si novas associações, como as luvas, mas para apresentar essa como uma vantagem organizacional são necessários mais argumentos.

A sujeira nunca foi mencionada pela gestão como um elemento que faz outros agirem, ou que ajuda mecânicos em suas funções, tampouco como uma vantagem competitiva. A posição desta tese é de que a sujeira é um ator que faz outros atores agirem e é uma vantagem competitiva para a *Car Chique*.

A cliente do fusca não queria que a sujeira entrasse em contato com o seu carro. A sujeira da oficina fez a dona do fusca pedir que o mecânico não o dirigisse. Mas isso ainda não responde como a sujeira ajuda o mecânico.

A compreensão da ação humana desencadeada pela sujeira foi acessada durante visitas que fiz a outras oficinas durante a pesquisa de campo. Cheguei à conclusão de que a quantidade de sujeira que a *Car Chique* possui é similar à quantidade de sujeira que as empresas competidoras possuem. A *Car Chique* apenas consegue esconder sua sujeira melhor. Os humanos da *Car Chique* agem quando veem sujeira.

Digo esconder porque a sujeira é recolhida nas oficinas mecânicas de Teresina (PI) com a mesma periodicidade. O caminhão de coleta do lixo passa no mesmo dia. O recolhedor de sucata passa com a mesma periodicidade. A sujeira está lá na *Car Chique* bem acondicionada em latas de lixo, tambores com o óleo usado, em pilhas de pneus, nas ferramentas, nas luvas, nos uniformes, nas estopas e nas máquinas. A sujeira faz agir, mas como a sujeira ajuda os humanos da *Car Chique*?

Antes de responder a essa pergunta devo esclarecer alguns pontos, como: o meu ingresso na empresa, quais eram minhas atribuições, e como seu deu o trabalho de campo. Eu ingressei na empresa através de um convite de um ex-aluno para realizar o papel de um cliente oculto.

Eu não aceitei o convite, ao invés, ofereci à empresa realizar uma pesquisa. O resultado dessa negociação foi o convite da empresa para que eu desempenhasse os papéis organizacionais de mecânico, de vendedor, gerente e estoquista.

Durante seis meses eu pude escolher os papéis que iria desempenhar e a frequência que eu os faria. O papel que eu mais participei foi o de mecânico, acredito que 50% do meu

tempo foi realizando atividades de manutenção automotiva. Durante a etnografia eu busquei capturar diálogos que possibilitassem descrever a não representação.

Outra parte do fazer agir da sujeira está no exemplo a seguir. Na minha segunda semana de trabalho como mecânico, ensinaram-me a balancear rodas. No processo de balanceamento, o mecânico usa a sujeira da roda para marcar o ponto exato em que colocará o chumbo. O mecânico possui um giz para marcar esse ponto, mas a sujeira já está na roda e é mais rápido e prático marcar com o dedo o local, limpando a sujeira. Este é o relato que fiz desse dia.

1.2 A SUJEIRA É PARTE DO PROCESSO DE BALANCEAMENTO

Para usar o giz como marcador, o mecânico precisa retirar a sujeira da roda com uma estopa, depois retirar sua luva para poder manusear o giz e, assim, marcar o local em que colocará o chumbo.

Pelo que eu observei durante o treinamento, nenhum mecânico optou por retirar as luvas e usar o giz para marcar a roda. O que eu percebi dos mecânicos daquele dia é que eles retiraram apenas a sujeira do local do chumbo com a ponta do dedo.

A marcação com o dedo passou a ser ponto de referência para o mecânico saber onde parar a roda e colocar o chumbo. A sujeira é parte do processo de balanceamento de rodas e ajuda o mecânico a produzir mais balanceamentos. O ator “tempo de execução de serviço” e a atriz “comissão por serviço” são fortes aliados desse agregado.

A quantidade de tempo que se usa para executar o serviço e a comissão recebida por cada serviço influenciam o mecânico a se associar à sujeira no processo de balanceamento. O mecânico, então, quebra o procedimento de rotina e adota um novo método que seja mais vantajoso. A sujeira é, portanto, um aliado no processo de balanceamento que ajuda na rápida execução do serviço. O processo de se associar à sujeira é rápido e temporário.

Com isso, a experiência do mecânico o leva a articular a sujeira a seu favor. A experiência são os rastros deixados pelo mecânico em sua rede de balanceamento de rodas. A sujeira na roda se torna um atalho para o mecânico, que quer reduzir o tempo de balanceamento de cada roda.

Devo esclarecer que as associações às quais me refiro são associações temporárias. Na Associologia, atores são redes (ator-rede), agregados que se associam temporariamente em um momento da ação (LATOUR, 2005). O *collective*, o coletivo, é uma unidade de análise

que permite descrever a atriz “sujeira” como um agregado do processo de balanceamento de rodas.

Outro esclarecimento que deve ser feito sobre a importância da sujeira no processo de balanceamento é o atalho criado pela sujeira. Ao marcar a roda com os dedos usando a sujeira, o mecânico cria um novo ponto de passagem para a sua ação.

Para a Associologia, o atalho é uma unidade de análise denominada Ponto de Passagem Obrigatório (PPO). Criar atalhos é uma solução para um ator que deseja mobilizar aliados para realizar uma ação (LATOUR, 2005).

Mobilizar os aliados é um momento de tradução em que vários atores estão alinhados no momento de realizar uma ação (LATOUR, 2005) tais como, nesse caso, o mecânico, a máquina de balanceamento, as rodas, os chumbos, as luvas, o giz, as comissões, o tempo e a sujeira. O último ator se tornou um ponto de passagem para o serviço de balanceamento ocorrer usando o menor tempo.

Tanto para a Associologia, como para outras versões de Teoria Ator-Rede (CALLON, 1986; CALLON; LAW; RIP, 1986a; 1986b; 1986c) as traduções são unidades de análise que servem para descrever como atores se interessam um uns pelos outros, como criam estratégias de soluções de problemas e como se associam momentaneamente. Traduzir é um movimento que implica ações.

Assim, no caso mencionado, o mecânico muda o curso de sua ação programada de tirar a luva, limpar a roda com o pano e marcar com o giz quando percebe que a sujeira é uma aliada. Existe um *interessamento* do mecânico com a sujeira: ela deixa de ser percebida como algo indesejável e passa a ser vista como algo desejável. A tradução que o mecânico busca é a de agilidade no serviço.

O mecânico se associa temporariamente à sujeira como um aliado no momento de balanceamento de rodas, mas isso não quer dizer que serão aliados no decorrer do dia. Ela é uma aliada momentânea, pois, no final do dia, é eliminada com um banho e com a troca de uniformes.

As associações e desassociações momentâneas dos mecânicos com a sujeira durante o dia terminam com o acondicionamento da sujeira. As luvas são descartadas quando muito sujas e os uniformes são trocados diariamente. O chão da oficina é limpo no início de cada dia, as peças e outros atores que devem ser descartados, como o óleo, são acondicionados no lixo ou em galões específicos.

O acondicionamento adequado da sujeira da *Car Chique* proporciona-lhe uma vantagem sobre as outras oficinas, e o bom uso da sujeira pelos mecânicos da *Car Chique*

oferece um serviço de balanceamento mais rápido. Dessa forma, a sujeira é um ator mediador de ações na *Car Chique* e é, também, um ponto de passagem obrigatório para reduzir o tempo de serviço, e faz outros atores agirem em atividades de limpeza.

Apresento a sujeira como um ator mediador da ação, um ator silenciado, que geralmente não tem voz e que não é representado como um aliado. Entretanto, a sujeira é um ator que se agrega a outros atores e muda a configuração de uma rede.

Os mecânicos da *Car Chique*, na sua maioria, chegam de uniforme, mas saem com outras roupas. Eles vestem seu uniforme na entrada de seu serviço, mas não o vestem para ir para casa. O que vi na *Car Chique* é que a sujeira ajuda o mecânico a não usar o uniforme fora do ambiente de trabalho. Perguntei a um mecânico um dia:

1.3 O MECÂNICO NÃO VESTE A CAMISA

Pesquisador - *Os mecânicos vestem a camisa da Car Chique?*

Mecânico - *Só quando a camisa “tá” limpa!*

Pesquisador - *Mas temos que vestir a camisa da empresa, não é?*

Mecânico - *Ninguém gosta de ser chamado de sujo! Ninguém encosta na gente no ônibus. O pessoal olha estranho quando a gente “tá” de uniforme sujo, então...*

Pesquisador - *Então, como você faz com seu uniforme?*

Mecânico - *Venho com ele. No almoço, ou no meu horário de folga, eu tiro minha camisa suja para sair. Quando termina o serviço, eu tomo um banho, tiro a sujeira e coloco uma roupa limpa.*

Pesquisador - *E o uniforme sujo, onde você coloca?*

Mecânico - *No saco.*

Pesquisador - *Que saco, homem?*

Mecânico - *Na sacola que levo e trago de casa. Já “tá” bem suja... chamo de saco.*

Ao trocar de roupa, a sujeira continua com o mecânico, mas dentro de sua sacola, pois ele não quer agregá-la às suas roupas limpas. O uniforme sujo é transportado de volta para casa, geralmente em uma sacola. A diferença entre um mecânico da *Car Chique* limpo e outro sujo está na localização da sujeira. Digo mecânico, pois não há mulheres exercendo essa função na *Car Chique*.

A sujeira, segundo o mecânico, é fonte de olhares estranhos, que faz com que as pessoas se afastem dele. O mecânico está sujo, mas sem uniforme deixa de ser mecânico. A sujeira faz o mecânico tirar a camisa do uniforme da *Car Chique*.

A sujeira é um elemento que não é representada na análise de desempenho de empresas. Existe mensuração para a limpeza, pois um ambiente pode estar desde muito limpo até muito sujo; mas dificilmente a sujeira será considerada como mediadora da ação nas teorias utilizadas pela ciência da Administração.

Assim, a sujeira é considerada como um ator que deve ser removido, e não como fonte de ação. O mecânico, gerente ou pessoa responsável pela limpeza, será considerado “fonte da ação” de limpar.

A “fonte da ação” é desafiada pela Associologia. Segundo essa forma de praticar a Sociologia, não se possui com certeza o local da fonte da ação, pois a ação é momentânea e instável. Para ela, existem várias associações e *desassociações* em uma ação.

O conceito de mediação e o conceito de simetria de atores são apresentados pela Associologia de forma a que tanto humanos e não-humanos sejam considerados fontes da ação. Mediar é a ação de influenciar outro ator na rede a se associar. A simetria é a forma metodológica proposta na TAR para que tanto atores humanos quanto não-humanos sejam percebidos como atores que medeiam a ação, que fazem outros na rede agirem.

De fato, a Associologia não atribui a eles uma ordem de importância, apenas afirma que humanos e não-humanos podem igualmente ser considerados fontes de ação (LATOURE, 2005).

Existe ainda o conceito de controvérsias a ser explorado a partir das descrições da sujeira na *Car Chique*. Ao ler os dois diálogos que tratam sobre a sujeira, pode-se mapear controvérsias nas descrições dos atores organizacionais.

No primeiro diálogo supracitado, a direção do empreendimento informou-me que os mecânicos agem de acordo com a missão, devido aos incentivos monetários, bem como ao tratamento proximal e familiar.

Nos oito meses durante os quais participei ativamente como mecânico, vendedor e gerente de qualidade, experimentei na prática as declarações da direção. Os mecânicos realmente vestem a camisa e abraçam a missão da *Car Chique*. Os resultados da pesquisa de campo e o segundo diálogo acima citado apresentam a sujeira como um ator que pode ser considerado fonte de ação e que é uma vantagem competitiva. No entanto, o fato de o mecânico não vestir a camisa quando sai da oficina é também uma realidade.

Como mecânico, eu me limpava constantemente, principalmente antes de ir pra casa. Trocava de roupa e colocava roupas limpas, às vezes. E nas situações em que não troquei o uniforme, pude sentir olhares estranhos dirigidos a mim, corroborando as afirmações do

mecânico no segundo diálogo citado. Qual é a versão da realidade, então? A resposta está nas controvérsias.

O primeiro diálogo, “O encantamento de clientes”, apresenta-nos uma versão estável do que estamos acostumados a escutar, ou seja, que os humanos seguem incentivos financeiros, que têm senso de pertencimento e que seguem a missão de excelência.

Surgem, contudo, controvérsias no diálogo “O mecânico não veste a camisa”. A sujeira é apresentada como um mediador da ação, como vantagem competitiva e ator que faz com que o mecânico não vista a camisa em algumas ocasiões. Embora o mecânico “vista a camisa”, como afirmado pelo diretor, quando ela está suja, ele não a veste; na verdade põe a camisa no saco.

As controvérsias, quando mapeadas, podem esclarecer como age um ator (LATOUR, 2005). Ao usar as controvérsias, o mecânico, um ator humano, passa a ser uma rede em ação, um ator-rede, um ator que age de acordo com suas associações momentâneas. Implantar controvérsias é permitir que um ator seja conhecido por sua complexidade. A sujeira, antes vista com algo ruim, pode também ser considerada uma aliada.

Agimos em agregados, ou seja, nos associando a outros atores. Em um minuto, o calor pode mediar a minha ação e, no outro momento, o frio. A mudança de calor para frio pode ser vivenciada, por exemplo, ao adentar em uma sala com ar-condicionado, ou ao abrir uma geladeira.

A sujeira é descrita aqui como um ator controverso, diga-se de passagem, não previsível. Uma hora pode ajudar o mecânico a balancear uma roda, em outra hora obriga o mecânico a não vestir uma camisa suja no ônibus.

Esse movimento de ampliação busca destacar atores que não eram reconhecidos como fonte de ação por outras ciências (LATOUR, 2005). A Associologia busca se afastar de uma ontologia que já conheça e defina um ator. As controvérsias, por sua vez, permitem ao pesquisador o movimento de explorar o ator por meio de suas ações.

No caso da *Car Chique*, as controvérsias sustentam a definição do que faz o ator “mecânico” agir (LATOUR, 2005). Mecânicos agem tanto mediados por suas comissões quanto mediados pela sujeira, a depender do momento de que estamos falando. No caso do balanceamento, a rede de tempo e comissões busca um aliado.

O mecânico é parte da rede e usa a sujeira para acessar a comissão mais rápida. As controvérsias permitem ao pesquisador descrever que o mecânico só “veste a camisa” quando ela está limpa, ou ainda, dizer que a sujeira ajuda o mecânico a executar sua função de forma mais rápida.

A *Car Chique* possui diversos agregados de atores humanos e não-humanos que servem de exemplo para a ação mediada por não-humanos. Alguns atores são: os sistemas de informação, as peças automotivas, os pneus, as ferramentas, os materiais (como óleo e graxa). Assim, podemos dizer que a *Car Chique* é um fluxo de entrada e saída de agregados.

Os carros, seus proprietários e a sujeira são um agregado que inicia o fluxo de entrada de serviços. Os sistemas de informação, por sua vez, são acionados para prover disponibilidade de peças e preços. Por outro lado, os funcionários trabalham a partir de sua experiência para determinar o prazo de entrega.

Os sistemas de logística, conhecidos na *Car Chique* como “o Comercial”, constituem outro agregado. Seu objetivo é disparar e acompanhar a compra, a entrega, a troca de materiais necessários para terminar o serviço e devolver o veículo ao seu proprietário.

Como visto acima, a missão da *Car Chique* é encantar os clientes com produtos e serviços de qualidade. Ela possui fronteiras flexíveis que se modificam momentaneamente de acordo com o serviço ou produto desejado pelo cliente. É possível descrever esse processo de encantamento como a busca da solução desejada pelo cliente, independente dos esforços, sempre tratando o cliente como um membro da família.

A primeira vez que entrei na matriz da *Car Chique*, aqui chamada de Loja 1, tive a seguinte percepção: encontrei uma empresa organizada, um bom pátio e a oficina limpa. Contei quinze mecânicos, quatro atendentes, um gerente geral, um supervisor de oficina (Figura 1).

Esses colaboradores trabalham no local ao qual a *Car Chique* se refere como pátio (Figura 1) – o local onde os carros ficam. Existe um elevador de carro para cada mecânico, baias de alinhamento e uma área de oficina para trocas de peças. Em minha opinião, era um local de trabalho limpo e organizado, com pouco barulho.

Ao passar da área de atendimento ao cliente, o pátio, para a sala de espera, passei do quente ao frio. Teresina (PI), cidade onde está localizada a empresa estudada, é muito quente, e adentrei um ambiente confortável e limpo, com refrigeração, água e café para clientes, além de um banheiro.

Sentei em um dos três sofás e esperei ser chamado. Estava no estágio de pré-campo, negociando minha entrada na *Car Chique*. Marquei uma entrevista com Antônio, um ex-aluno que se tornou gerente.

Achei frio o local comparado ao calor do mês de setembro em Teresina. Quando saí da sala de espera para a antessala de direção, observei que existiam entre 40 e 50 colaboradores em uma sala grande. Parecia um *data center*. Na sala em que me encontrava havia uma grande

mesa com dez cadeiras. Pude ver o que chamei de *data center* por uma janela de vidro. Senti-me observando sem ser observado pelo grupo de pessoas.

Figura 1 – O pátio da oficina *Car Chique*.



Fonte: Autor

Fiquei na antessala. Olhava pela janela de vidro que permitia ver tudo o que acontecia na sala de direção. Pensei de novo: parece um *data center*, será que isso é uma oficina? Pessoas andando com papéis nas mãos que pareciam ser relatórios.

Vários colaboradores sentados na frente de seus computadores acompanhavam todos os processos dos carros, compra de componentes, planejamentos anuais, entre outras funções administrativas. Eu não sabia disso naquele momento. Brincava comigo mesmo que se tratava de um *callcenter* terceirizado, ou uma base de inteligência que precisava de um *data center*.

Durante a minha espera, observava as pessoas em suas atividades de escritório, todos bem vestidos, com roupas alinhadas. Não parecia uma oficina mecânica, mas sim uma empresa de logística, de telefonia ou de vendas de serviços elaborados. Havia mais colaboradores no escritório administrativo do que no pátio.

Descobri em seguida, no decorrer de oito meses de pesquisa no local, que encantar clientes requer barreiras flexíveis. A oficina *Car Chique*, por exemplo, se relaciona com fornecedores de peças e pneus em São Paulo para a compra planejada de peças.

Essa compra requer uma análise que possa prever do que o cliente irá precisar. Parte da força de trabalho administrativo cumpre a função de prever o que será comprado nos meses futuros. Peças mais utilizadas, como as de carros populares, não podem faltar.

Aprendi também que a matemática é um forte aliado do processo de previsão. A compra planejada baseia-se em uma regressão estatística para compor pedidos futuros. Quase tudo é automático, os humanos apenas conferem se os pedidos produzidos pelo sistema de compras precisam ser ajustados.

Outro tipo de compra de peças é por demanda. Ela acontece quando a peça não está no estoque, mas pode ser comprada em um fornecedor local. Existem diversas peças nesse grupo, como parafusos, juntas, coifas, amortecedores, pastilhas de freio.

O sistema de previsão da *Car Chique* consegue incorporar, por exemplo, a taxa de carros descontinuados ou de carros com menor e maior circulação. Esses indicadores ajudam a prever o futuro de acordo com vendas feitas no passado.

Existe ainda a compra de peça por comparação que ocorre quando o serviço necessita de uma peça que não existe em fornecedores ou quando a peça não possui registro em um catálogo.

Esse tipo de compra usa a peça retirada do carro como amostra, de forma que o comprador da peça possa comparar se ela serve ou não. No dia em que fui a *Car Chique* para iniciar a pesquisa de campo, houve uma reunião nessa antessala que pode descrever os limites organizacionais da *Car Chique*.

De fato, nela havia sete pessoas. Dois diretores (Rafael e Roberta), um gerente de operações (Antônio), um mecânico (Denis), um motorista (Jorge), o supervisor de oficina (Luiz) e eu. Havia um ator não humano em evidência, um pino metálico em cima da mesa de reuniões. A discussão estava baseada em uma compra por demanda para uma Hillux.

1.4 O PINO DA HILLUX

Denis - Olha aí o pino da bandeja da Hillux. Ele está empenado. Não dá para saber se está empenado antes de tirar. Não é seguro colocar ele de volta.

Rafael - Pois compre logo o pino, moço, vá na autorizada! O cliente fez um serviço de R\$9.000,00. Não podemos deixar ele na mão.

Antônio - *Só achamos na sucata, Rafael. E nossa política proíbe comprar peças que não têm garantia. Eu e o motorista procuramos em todos os lugares. E o cliente tem pressa, prometemos o carro para hoje. O cliente vai viajar.*

Roberta - *E o que o cliente diz sobre tudo isso? Sobre colocar uma peça de uma sucata?*

Jorge - *Ele disse que se quiser ele vai lá, ele mesmo e compra. Tá com pressa, Dona Roberta. Cliente antigo ele.*

Luiz - *Estamos aqui por causa disso. Precisamos atender à vontade dele, é isso que ele quer. Não tem como saber se uma peça existe ou não em Teresina antes de desmontar. Eu vi a peça da sucata. Ela está boa.*

Rafael - *Não é isso. Ele colocou os melhores pneus, pedimos de São Paulo semana passada para ele. As peças que colocamos são todas originais, compramos aqui dos nossos fornecedores e na autorizada. Teve troca de óleo, correias, amortecedor, alinhamento, cambagem, balanceamento. E vamos ter que comprar agora um pino na sucata para terminar os serviços? Quanto custa esse pino?*

Denis - *Custa R\$ 10,00.*

Luiz - *Quer dizer que sem esse pino não podemos entregar o carro, o cliente não pode viajar, o mecânico não pode receber, o elevador fica ocupado, e a oficina tem que andar. Preciso de sua autorização para comprar o pino da Hillux. Você sabe que ele é cliente antigo, “né”? Já é da família!*

Rafael - *Pois compre logo, moço! Peça que ele assine um termo que a peça é usada.*

Luiz - *E como eu lanço no SACI?*

Roberta - *Fale com o comercial, eles resolvem esses códigos no SACI.*

Jorge - *Eu te disse, Antônio, que eles iam comprar a peça. Aqui a gente quebra umas regras, viu?*

De fato, a *Car Chique* é um agregado de atores associados temporariamente na realização de serviços automotivos. Em alguns atendimentos, como uma troca de óleo, as associações são próximas. Materiais como filtros de combustível, óleo e estopa estão disponíveis no sistema e no estoque, pois essas compras são planejadas.

Se você olhar a *Car Chique* por fora, com certeza verá uma oficina, mas o limite organizacional da *Car Chique* pode ser apresentado por suas associações. Olhando pelo lado de fora da *Car Chique*, posso ver seus limites geográficos, como as paredes.

Em outro contexto, atentando para como a oficina se associa, como no exemplo de trocar “O pino da Hillux”, os limites organizacionais da *Car Chique* se ampliam com a busca

de peças pela cidade. São associações rápidas, pois peças precisam ser movidas de fornecedores para os veículos. No curso dessas associações os limites organizacionais saem das paredes da *Car Chique* e se agregam a outras organizações, como fornecedores ou mesmo uma sucata.

Existem ainda casos de peças que são compradas de fornecedores fora do estado do Piauí, cadastrados em São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza, Salvador e até em outros países.

Os sistemas de informação e os meios de comunicação (internet, correio eletrônico, telefones) são os atores que medeiam essa ampliação organizacional temporária. A cada encantamento, ou seja, a cada relacionamento com um novo cliente, os limites organizacionais são modificados para atender às necessidades. Os limites a que me refiro é a rede da *Car Chique*, que se molda a cada pedido.

É importante considerar que a *Car Chique* possui três centros de atendimento pelos quais circulam três mil carros por mês. Em alguns momentos, todos os 45 elevadores dos três centros de atendimento estão ocupados com carros em serviço.

Nos momentos de atendimento, as barreiras da *Car Chique* são ampliadas em diversas associações não estáveis. São associações momentâneas de compras, de transferências de peças do fornecedor para o estoque da *Car Chique*, de pagamentos aos fornecedores, de trocas de peças realizadas por mecânicos na condução de serviços automotivos.

O agregado de atores da *Car Chique* é mediado por outros atores, como as metas de vendas de peças por fornecedores, as festividades que aumentam o trânsito de veículos para viagem, a condição das ruas de Teresina, ou mesmo o preço dos concorrentes.

Os sistemas de informação, por sua vez, são atores não-humanos, fortes mediadores na ação da oficina *Car Chique*. O SACI (Sistema de Automação Comercial Inteligente) é o repositório de todos os dados importantes, foi criado por um programador e é de propriedade da empresa.

A função do SACI é armazenar dados e disponibilizar informações para usuários e outros sistemas. Nesse contexto, é possível identificar o *Pipefy* como outro ator não-humano de forte mediação. O *software* é uma plataforma paga que permite a criação de quadros de processos. Seu objetivo é proporcionar aos seus usuários o acompanhamento de processos empresariais.

Assim, a *Car Chique* apresenta-se como uma rede de associações temporárias que pode obter diversos formatos. Para um cliente que aguarda o seu veículo ficar pronto na sala de espera, a *Car Chique* é uma oficina. Para mim, que conduzi uma pesquisa etnográfica – guiado pela Associologia – a *Car Chique* muda de formato momentaneamente enquanto o

cliente aguarda a finalização de um serviço. A empresa *Car Chique* é um agregado com barreiras flexíveis e mutáveis, que atende três mil carros por mês e possui cerca de 150 colaboradores humanos e diversos atores não-humanos.

Até o presente momento desta introdução, apresentei três diálogos colhidos na *Car Chique* que permitiram apresentar atores importantes, como diretores, vendedores, supervisores, mecânicos, clientes, o SACI, o *Pipefy*, a sujeira, o pino da Hillux. Os atores apresentados agem em coletivos na condução de serviços automotivos.

Seguirei com esta etnografia apresentando outros atores humanos e não-humanos da *Car Chique*. Farei, no entanto, uma pausa na descrição etnográfica, para situar com mais detalhes a teoria de base mobilizada para produzir a tese do silenciamento (LATOUR, 2005). O próximo capítulo apresenta a transição necessária aos pesquisadores que utilizam a proposta de Latour (2005), a qual denomino de “Da Sociologia do Social à Associologia”.

2 DA SOCIOLOGIA DO SOCIAL À ASSOCIOLOGIA

O título deste capítulo descreve o movimento necessário aos pesquisadores da TAR para descrever realidades em textos. Neste capítulo detalharei primeiro o que é a Sociologia do Social e o que é Associologia. (LATOUR, 2005)

Em seguida apresentarei a seção de Origens da TAR. A seção de origens tem o objetivo de apresentar conceitos que serviram de base da TAR. Após esse esclarecimento continuarei, na seção seguinte, a “Associologia como método para cartografar associações”. Nesta seção apresento as orientações de Latour (2005) para conhecer e definir atores da pesquisa utilizando as controvérsias. As orientações são a base da ontologia dessa versão da TAR.

A última seção deste capítulo apresenta conceitos-chave da Associologia utilizados para produzir textos científicos. A seção de conceitos objetiva apresentar as orientações de Latour (2005) para transportar realidades, com a menor deformação possível, para textos. Esta seção apresenta a epistemologia dessa versão da TAR. Ainda nesta seção são apresentados outros conceitos-chave importados de outras versões de TAR, como o conceito de caixa-preta.

Voltando à proposta inicial deste capítulo, prossigo ao apresentar a tradução de Latour (2005) de uma Sociologia do Social. Para o autor, a Sociologia do Social é a forma predominante de se produzir conhecimento nas ciências sociais (LATOUR, 2005). Nessa Sociologia os pesquisadores são orientados a seguir normas para produzir conhecimento, nas quais, a priori, já se conhece o objeto de estudo.

A Associologia é, para Latour (2005), uma forma de produzir ciências do social na qual o pesquisador deve a priori se afastar de visões preconcebidas de como o objeto de pesquisa age. Isso não quer dizer que devemos desconsiderar o que as outras ciências falam sobre aquele objeto; devemos conseguir nos aproximar dos objetos de pesquisa de forma a relatar o que vemos e escutamos ao os acompanharmos nos processos de associação.

Um dos pontos de divergência entre a Sociologia do Social e a Associologia está na definição do que é o social. Latour (2005) propôs, a transição da Sociologia do Social para a Associologia. Essa transição é realizada pelos pesquisadores ao utilizar a ontologia e a epistemologia dessa versão da TAR (LATOUR, 2005).

O que é o social, então? A resposta da Sociologia do Social está em um ator que pode ser definido, a priori, e que nós já sabemos como se comporta. Para essa Sociologia, o social influencia os atores. A sociedade, na versão da Sociologia do Social, é um ator que possui

características já definidas. Uma dessas características é que o social é formado apenas por humanos.

Para a Associologia, o social significa se associar (LATOURE, 2005). A palavra associar vem, na etimologia, da palavra *socius*: uma pessoa que segue outra, um seguidor, um associado (LATOURE, 2005). Esse ator não é o resultado de uma força (social ou natural) ou está só, pois sempre será um seguidor ou um associado. Esse é o sentido do social da Associologia.

Na Sociologia do Social geralmente somente os humanos são considerados como fonte de ação, sendo o foco de estudo dessa Sociologia a interação de humanos com outros humanos. Na Associologia humanos e não-humanos são considerados como mediadores da ação.

Para ilustrar a ação de não-humanos, usarei de um exemplo fictício a seguir. Um cientista da Administração, por exemplo, pode ser um forte candidato a ser mediado pela lei da oferta e demanda ou por cálculos de retorno de investimentos em suas práticas administrativas.

Esse cientista, com certeza, já foi exposto a diversos campos da ciência em uma escola, durante sua juventude; e pode ser mediado por sua ciência de preferência. Ao conduzir seus experimentos, segue seus postulados e regras científicas.

As regras impostas pela Associologia servem, no caso do pesquisador de Administração apresentado no parágrafo acima, para afastar as certezas já aprendidas na Sociologia do Social. A referência de certezas está no conhecimento prévio do que um ator vai fazer ou em saber com ele age.

Latour (2005), então, sugere as incertezas como fonte de orientação do pesquisador. Aceitar as incertezas é uma forma de remontar um ator, buscando mais complexidades, as quais Latour (2005) aponta como controvérsias. Mapear uma controvérsia se torna a forma de aceitar a imprevisibilidade de um ator.

A crítica de Bruno Latour (2005), entretanto, é que não é necessário ter uma Sociologia para orientar o estudo do homem ou uma Biologia para estudar a abelha. Nesse sentido, por exemplo, a apicultura é uma atividade que necessita de ambos os atores (homem e abelha). Assim, a produção de conhecimento sobre apicultura geralmente adota o termo social como parte do humano (homem) e o termo natural como parte do não-humano (abelha).

O estudo de uma área de conhecimento como a apicultura, na proposta da Associologia, contudo, deve permitir que tanto o homem quanto a abelha se agreguem de

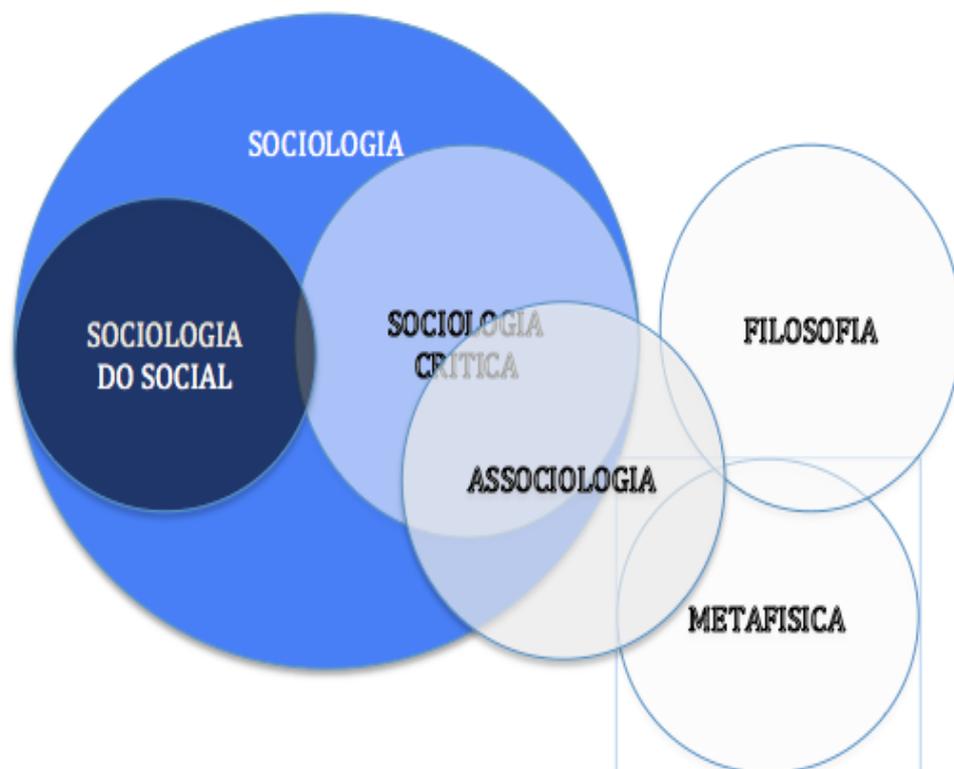
forma que essa associação seja explicada. A ideia de social passa a cobrir todas as associações e a Associologia entra no domínio do natural (não-humanos).

A sociedade para Latour (2005) é o resultado de associações; o autor diz que não existe uma força única que *determina como atores agem*. Latour sugere adotar a ontologia das controvérsias de forma a perceber atores que não eram contabilizados como partícipes da ação em outros contextos teóricos.

A Associologia, portanto, é uma forma de sociologia que busca aproximar o pesquisador do objeto de pesquisa evitando influências externas. Ela é Sociologia no sentido de que busca definir o social. Entretanto, o termo significa se associar, e não uma força motriz para a sociedade.

A Figura 2 apresenta uma tradução de Latour (2005) sobre o posicionamento da Associologia dentro do campo de Sociologia. Na figura 2, a Sociologia do Social, nome sugerido por Latour (2005) para descrever as ciências do social orientadas por ontologias fixas, considera o social como algo que pode explicar ou influenciar a ação. Ainda na figura 2, a Associologia, por sua vez, incorpora a Filosofia e a Metafísica como áreas de conhecimento úteis e necessárias à produção de uma ciência.

Figura 2 – Associologia.



Fonte: Autor “adaptado de” Latour, 2005, p. 9

É necessário detalhar a posição de Latour (2005) sobre o conhecimento da ontologia da Sociologia do Social pelos pesquisadores que usam a Associologia. Para o autor, dificilmente um sociólogo se formará com uma só visão, e ele será exposto a diferentes ontologias (LATOURE, 2005).

Usando esse ponto de vista, Latour (2005) argumenta que para abandonar as ontologias da Sociologia do Social, contudo, é necessário primeiro conhecê-las. Ou seja, é necessário conhecer os caminhos de produção científica usados pela Sociologia do Social antes de adentrar na Associologia.

O que Latour (2005) propõe é uma não-teoria, ou uma teoria que não determina causalidade. Essa versão de TAR é uma teoria de argumentos negativos, que nega a ontologia que já conheça o objeto, e que nega a separação do social e do natural. Com efeito, a TAR age de forma contrária às teorias sociais em relação ao processo de produzir conhecimento.

Nesta introdução do capítulo “Da Sociologia do Social à Associologia”, busquei esclarecer o caminho pelo qual o pesquisador deve passar para conhecer e utilizar a Associologia. No decorrer deste capítulo esclarecerei como se dá esta transição da Sociologia do Social para a Associologia, mas, para isso, devo primeiro apontar as origens que remontam à criação da TAR.

2.1 ORIGENS DA TAR

A Teoria Ator-Rede (TAR) é uma rede de palavras, conceitos, significados, autores, escolas, que viaja no tempo e no espaço de forma a traduzir outros atores para a sua rede. Na visão desta tese, ela foi criada para traduzir realidades em textos.

John Law descreve que a TAR nasceu entre 1979 e 1982 e que presenciou sua criação, mas não aponta quem a criou, tampouco como foi criada (LAW, 2007). Os principais autores apontados como criadores da TAR são John Law, Michel Callon e Bruno Latour (LAW, 2007).

A TAR, para Law (2007), tem sua origem em três textos acadêmicos: *The Pasteurization of France* (LATOURE, 1984); *On the Methods of Long-Distance Control: Vessels, Navigation and the Portuguese Route to India* (LAW, 1984); e *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieux Bay* (CALLON, 1986).

O entendimento desta tese sobre a origem da TAR em três textos, como apontado por Law (2007), está na tentativa de criação de um campo de conhecimento que pertence à

Sociologia. Nesse novo campo, os autores centrais buscam contestar *do que o social é formado*, e apresentam a formação do social como as associações entre humanos e não-humanos.

Os três autores supracitados possuem alguns pontos de vista coincidentes sobre a TAR. Um ponto em comum entre as obras é o método de seguir os atores cujo objetivo é buscar o que faz um ator agir (outros atores, locais, temperaturas, sentimentos).

O método de seguir atores ao *loci*, ou fonte, da ação é uma tradução do livro *O Príncipe* (MACHIAVELLI, 1995). Essa tradução de seguir os atores para identificar a fonte da ação está presente em várias obras dos autores centrais (CALLON; LAW; RIP, 1986a; CALLON, 1986; CALLON, 1998; LAW, 1999; LAW, 2007; LATOUR, 2005; LATOUR; LÉPIANAY, 2009).

No livro *O Príncipe* está o rastro que, geralmente, ao se seguir os atores de um local buscando esclarecer de onde vinha a fonte da ação, encontravam-se os castelos. As fontes da ação estavam encabeçadas pelos membros da corte naquele tempo (MACHIAVELLI, 1995).

O que foi importado e traduzido dessa obra é parte do método de identificar a fonte de mediação usando os rastros dos atores (MACHIAVELLI, 1995). O elo de Machiavelli (1995) é apontado na obra de Latour (2005).

O atalho apontado no livro *O Príncipe*, de “seguir os atores”, é o atalho do sugerido ao pesquisador que usa a TAR para que compreenda quem ou o que media as ações humanas e não-humanas. Esse atalho é um ponto pelo qual se deve passar para chegar a um caminho escolhido.

Por exemplo, se eu desejo viajar entre países de continentes diversos, digamos entre o Brasil e Portugal, vou ter que obrigatoriamente passar por um aeroporto ou porto para embarcar nessa viagem. Essa viagem deixará rastros como o bilhete, contas no cartão de crédito, estampas no passaporte, ou mesmo fotos postadas em uma rede social.

O livro de Maquiavel, *O Príncipe*, também orienta, segundo Latour (2005), o nome da teoria como *ANT* (*Action-Network Theory*). Bruno Latour descreve, de forma jocosa, que o nome *ANT* foi dado durante uma conferência com alunos (LATOUR, 2005).

ANT em inglês significa formiga. O autor identifica os pesquisadores com formigas, que seguem os rastros deixados pelos atores. Os estudiosos da TAR “seguem seus atores” para que possam gerar conhecimento sobre sua ação.

Seguir os atores, seguir rastros, é uma orientação comum entre Latour (2005) e Machiavelli (1995) para situar o pesquisador a encontrar fontes da ação. Enquanto, para Machiavelli (1995), seguir os atores possibilitava encontrar a fonte da ação; para Latour

(2005) as *ANT*, as formigas, são insetos programados para seguir os rastros de outras formigas. Seguir rastros (MACHIAVELLI, 1995), ou ser uma formiga (LATOUR, 2005), são os métodos sugeridos pelos autores para descrever realidades.

Outra semelhança entre os autores principais, citados acima, é a concepção do social como algo a ser explicado. O termo social para a TAR, desde sua origem, tem a conotação de se associar. As associações servem para essa explicação do que é o social.

Os autores Bruno Latour (2005) e Michel Callon (1986) concordam quanto ao fato de a rede ser como uma unidade de análise, e por isso esses serão os autores que norteiam a tese do silenciamento como prática social nas organizações.

O rastro que esta tese achou, sobre a origem do social significar associações, está em Latour (2005), que aponta *a origem de propor o social como resultados de associações* nos trabalhos científicos de Gabriel Tarde (TARDE, 1899, 1903).

Gabriel Tarde tem forte influência na criação da TAR. O autor sugere a rede como unidade de análise (TARDE, 1899) e o processo de associação (TARDE, 1903). Para Tarde (1899) utilizar a rede como unidade de análise é uma forma de não se limitar a visões micro e macro.

O autor (TARDE, 1903) inicia a traçar o caminho na Sociologia de buscar descrever como atores se associam. Tarde (1899, 1903) busca com essas obras iniciar um caminho de pesquisa na Sociologia que permitam diversas associações, um caminho de se aproximar de objetos de pesquisa com menos influência de visões preconcebidas.

O autor sugere o social como algo a ser definido e propõe o uso da rede como unidade de análise que permite abandonar visões somente micro ou macro (TARDE, 1899; TARDE, 1903). Gabriel Tarde confessa, em outra obra, que buscava definir um novo campo de pensamento dentro da sociologia (TARDE, 2007).

Existem diferenças entre o trabalho de Latour (2005) e o de Tarde (1903), como a proposta de associações temporárias, a formação de *collectives* e o ator-rede. De fato, as maiores influências das teorias de Gabriel Tarde na Associologia são: a rede como unidade de análise, o distanciamento de ontologias que já conhecem o objeto de estudo e a dicotomia entre micro e macro.

Tanto a distância de visões preconizadas pela ciência, quanto a rede como unidade de análise foram traduzidas de Gabriel Tarde (TARDE, 1899) para a Associologia (LATOUR, 2005). Gabriel Tarde lança as bases de uma Sociologia das Associações como forma de ver o social não pela força imposta pela ciência, mas através de suas associações (TARDE, 1899).

De fato, uma visão da Sociologia que prefere produzir o conhecimento sem utilizar noções preconcebidas não é nova. A Associologia, por exemplo, sofre grande influência dos trabalhos de Gabriel Tarde (TARDE, 1899, 1903), que criou uma versão preliminar da TAR (TARDE, 1899), enquanto Bruno Latour (2005) definiu o método de mapear controvérsias.

A Associologia somou ainda outras importações do trabalho de Gabriel Tarde, tais como: 1) a visão de que a ciência produz seu objeto de estudo (TARDE, 2007), e 2) a visão de que é necessário acabar com a predominância do macro sobre o micro (TARDE, 1986).

A TAR, originada na década de oitenta do século XX, avançou para diferentes versões que utilizam conceitos em comum como, por exemplo, definir o social como resultado de associações. Outras orientações centrais comuns são: evitar visões micro e macro e definir objetos de pesquisa com menor influência de visões já preconizadas por outras ciências. Cada autor principal criou sua versão da TAR com o objetivo de traduzir realidades a partir de seu ponto de vista (CALLON, 1986, LAW, 1999; LATOUR, 2005).

Durante a década de 80 nasceram também versões da TAR voltadas para análise de produção textual, como a *Theory of Science and Technology Change* (TSTC) (CALLON; LAW; RIP, 1986 a).

A TSCT é uma teoria da ação que apresenta a ação de não-humanos na produção de textos técnicos e acadêmicos. Essa versão de TAR propõe que os textos ajam à distância em nome de seus programadores (LAW, 1986a). Os textos acadêmicos, por exemplo, são programados para agir em nome de seus autores, mas, devido à imprevisibilidade de cada autor, o texto pode ganhar vida própria.

A TSTC é uma versão de TAR que traduziu a *Qualitative Scientometrics* no intuito de descrever o processo de produção de ciência (CALLON; LAW; RIP, 1986c). Ela propõe métodos para identificar e descrever os mediadores da produção científica. Para a TSTC, uma forma de identificar mediadores é a repetição de palavras em um texto.

Para a TSTC, as ciências podem ser descritas como mediadoras de ação (CALLON; LAW; RIP, 1986b). Ela também admite que acadêmicos podem ser mediados por prazos, financiamentos ou por outros atores (LATOUR; BASTIDE, 1986).

A articulação de conceitos é uma das chaves para identificar mediadores em um texto. Articular, para a TSCT, significa repetir a mesma palavra no texto. Se um texto sobre a TAR não possui palavras repetidas sobre os conceitos principais (como atores não-humanos, traduções, simetria, rede), então o texto não é um bom articulador ou um bom representante da TAR (CALLON; LAW; RIP, 1986a; 1986c).

A repetição é, na TSCT, uma boa forma de se identificarem os mediadores, e esse conceito é útil para a tese do silenciamento ao propor uma forma de se identificar no texto quem está mediando a ação.

Essa versão de TAR também oferece à tese do silenciamento a noção de caixa-preta (CALLON; LAW; RIP, 1986a) e a ideia de que textos agem a distância (LATOUR; BASTIDE, 1986). Caixa-preta é apresentada como um conceito-chave na descrição do silenciamento.

Nascem posteriormente outras versões da TAR, cujo objetivo específico é descrever a ação (CALLON, 1998). Em *The Laws of the Markets*, o autor traduz o conceito de *homo economicus* da economia (CALLON, 1998). Ele descreve esse homem como um agregado de atores que age em conjunto com o mercado (CALLON, 1998).

Para o autor, o *homo economicus* é um ator que age de acordo com estímulos financeiros. Na tradução de Callon (1998), o *homo economicus* é mediado por seus *plug-ins*, ou formas preparadas de pensar como modelos mentais, como, por exemplo, o *plug-in* do custo-benefício, que o *homo economicus* usa para decidir sobre sua ação calculada. As ciências são fortes mediadoras do *homo economicus*.

O *plug-in* é outro dos conceitos-chave da TAR usados pela tese do silenciamento. Esse *plug-in* que Callon (1998) menciona é um ator que pode ser articulado à distância no momento de uma ação.

Para o autor o nome *plug-in* faz referência a softwares auxiliares que podem ser baixados. Na prática da administração de empresa, pode-se definir *plug-ins* como o custo benefício, ou a curva de oferta e demanda ou a forma de se calcular juros. Esses atores podem ser baixados à distância e são fortes influenciadores da ação humana.

Outra obra que remonta à construção da TAR é *Jamais Fomos Modernos* (LATOUR, 1994). Nessa obra, o autor apresenta o moderno como um ser mediado por ciências, que perde o poder crítico de reavaliar seus próprios conceitos.

Bruno Latour (2005) também buscou outras formas de incorporar mais controvérsias na produção de textos. Assim, importou o *plasma* como uma unidade de análise que fica no entorno de uma rede (GARFINKEL, 1967). O conceito de plasma é utilizado para revelar o que existe de escondido por trás do social, pois o fluido não possui uma forma específica e está conectado diretamente com todos os atores de uma rede.

Garfinkel, de fato, oferece o conceito de plasma (GARFINKEL, 1967), e Bruno Latour (2005) usa esse conceito como necessário para descrever o social como um conjunto de associações entre atores humanos e não-humanos. O plasma permite um local para que os

atores estejam antes de estarem conectados em uma rede. Se o plasma não ficasse como o local em que a rede está imersa, de onde viriam os novos atores de uma rede?

Para Latour (2005), não há Sociologia das Associações sem a Sociologia do Social, pois ambas lutam no mesmo tempo e espaço. Diversos conceitos da Associologia vieram da Sociologia do Social, ou das formas de se produzir ciências que usam a Sociologia como base.

A Associologia é a versão de TAR usada nesta tese como teoria de base. Ela se propõe a traduzir realidades em textos com a menor quantidade de deformações. Na seção seguinte, apresento a Associologia como método de cartografar associações. O objetivo da seção é descrever o caminho de abraçar as controvérsias como forma de definir o social. A transição da Sociologia do Social para a Associologia usa a ontologia das controvérsias como orientadora do pesquisador.

2.2 A ASSOCIOLOGIA COMO RECURSO METODOLOGICO: CARTOGRAFAR ASSOCIAÇÕES

A Associologia, ou Sociologia das Associações (LATOUR, 2005), é uma versão da TAR que adota as controvérsias como ontologia e propõe o uso de uma epistemologia política. Nesta seção tratarei da ontologia das controvérsias como recurso metodológico para cartografar associações e, na seção seguinte, apresentarei os conceitos-chave da epistemologia política.

Na Associologia não existem as certezas, mas as incertezas. Os atores são na TAR imprevisíveis e assim fica difícil ter-se uma certeza de como e por que agem. Assim a Associologia orienta seus pesquisadores a adotarem cinco incertezas, detalhadas nesta seção.

O método de mapeamento do social, apontado aqui como recurso metodológico para cartografar associações, requer de o pesquisador aprender a alimentar controvérsias e se afastar de certezas sobre os atores estudados. Com esse movimento, os sociólogos das associações não criam teorias, mas produzem textos que buscam traduzir metodicamente uma realidade.

Uma das orientações da Associologia está na atenção naquilo que faz os atores agirem. A intenção de um ator ao agir conta, mas a TAR oferece o conceito de mediação como uma forma de se perceber os atores que influenciam uma ação.

No processo de agir, existe o mediador, aquele que influencia a ação de outros atores. E existem os intermediários, aqueles que são influenciados. Latour (2005) detalha o processo

de mediação como forma de se perceber quais atores foram fortes influenciadores da ação naquela rede.

Temos que separar aqui o que é cartografar associações do que é traduzir realidades. Cartografar, ao que me refiro, está na habilidade de o pesquisador primeiro adotar a ontologia das controvérsias para descrever uma rede. Traduzir realidades é uma ação de capturar algo de um local, como o que um pesquisador vivencia em um campo de pesquisa, para outro local, como um texto.

O que acontece com o uso dessa ontologia é a captura de uma realidade que está se associando constantemente para um texto no qual essa realidade fica estática, não se associa como na realidade.

O caminho do pesquisador é o de estabilizar as ações em relatos textuais. Essa ação também busca uma *alavancagem* política. O pesquisador quer fazer o seu melhor ao produzir um texto científico: usa palavras agradáveis, tenta se conectar com o leitor. Para essa versão da TAR, assim, a produção da ciência admite que o pesquisador tenha participação na produção científica e, por isso, adota o nome de epistemologia política, que será tratada na próxima seção.

Voltando para o diálogo da cartografia, na ontologia das controvérsias o viés do cientista não é considerado um aspecto negativo para a pesquisa, pelo contrário, considera-o uma participação direta com o objeto de estudo.

Participar ativamente requer a adoção da etnografia como método de pesquisa. O pesquisador passa a ser um ator da pesquisa que, além de vivenciar o campo, necessita relatar essa realidade com a menor interferência.

Um movimento requerido para a mudança de visão trata da produção de dados. Refiro-me a escrever textos científicos por meio do acompanhamento de atores. A proposta de perseguir os atores em um campo de estudo foi inspirada em Machiavel (LATOURE, 2005).

A produção de ciência usando essa abordagem pode ser considerada como uma nova forma de Maquiavelismo (LATOURE, 2005). Isso sugere que o pesquisador deve acompanhar atores de forma a buscar a fonte de ação, os mediadores. As controvérsias serão reveladas nesse processo de atores se associarem.

O exemplo a seguir propõe um diálogo que apresenta uma controvérsia. O exemplo do carro que não anda reto ilustra como substituir uma visão preconcebida baseada em um bom argumento. No exemplo, a minha visão de que o carro anda reto foi substituída pela visão técnica de um mecânico para o qual não é possível o carro andar reto.

Depois de dois meses trabalhando como mecânico, eu me surpreendi com a visão que eu possuía de um veículo ao vê-la mudar. Para mim, um veículo era um objeto geométrico, que possui vários ângulos para que o carro ande reto.

A percepção de que o carro não anda reto foi associada depois de um diálogo com um dos mecânicos. Esse exemplo proporcionou que eu visitasse velhos conceitos, baseados na minha experiência como condutor habilitado para guiar automóveis. Trabalhar como mecânico me proporcionou abraçar as controvérsias.

O diálogo aconteceu durante um serviço de alinhamento. Eu conversava com o mecânico que realizava o serviço. Eu servia como ajudante, pegava as ferramentas, apertava e desapertava equipamentos, olhava para as máquinas, tudo orientado pelo mecânico.

2.2.1 O carro não anda reto

Pesquisador - *Eu estava ontem no departamento de relacionamento com o consumidor. Eles recebem muitas reclamações sobre o alinhamento: 60% das reclamações. Eu não sabia disso. Quando recebi a planilha para analisar, vi Geometria 60%, mas não sabia o que era.*

Mecânico - *Ué, Professor, o senhor não é professor doutor? Não sabe o que é geometria?* (Risos)

Pesquisador - *Você ri? Tá certo! Eu não sei de tudo. Por que eles chamam o alinhamento, ou o problema com o serviço de alinhamento de geometria?*

Mecânico - *Porque é isso. É um acerto geométrico!*

Pesquisador - *E para que serve o acerto?*

Mecânico - *Para quê? Professor, o carro não anda reto... Por isso!*

Pesquisador - *Que história é essa?*

Mecânico - *Professor, o senhor já me disse que tem filho, certo? Ele tem aqueles carrinhos de ferro?*

Pesquisador - *Sim...*

Mecânico - *Quando você brinca com seu filho, e joga o carrinho, ele vai retinho?*

Pesquisador - *Não!*

Mecânico - *Porque ele não anda reto! Porque não veio aqui alinhar comigo.* (Risos)

Pesquisador - *Deixa de onda! Me diz aí, o que não é reto?*

Mecânico - *O pneu é reto, professor?*

Pesquisador - *A parte de baixo é. O que vocês chamam de rodagem.*

Mecânico - *Tem certeza que você é professor? Quando a gente coloca ar demais no pneu fica uma barriginha bem no meio dele, e ele não fica reto. Quando a gente bota ar de menos fica uma barriga para dentro e o pneu só tem aderência dos lados. O carro samba nas curvas.*

Pesquisador - *Mas é só isso que não é reto!*

Mecânico - *Vou fazer concurso para professor, já vi que qualquer um passa! Professor, tudo não é reto. A estrada não é reta. Ela é inclinada para a água escoar. Aí o carro tem uma roda mais à frente do que a outra para fazer o carro andar reto em uma pista que é sempre inclinada. Alinhar é corrigir a geometria da suspensão. Quando eu troco uma peça aqui, eu mexo na geometria. É geometria e matemática. Aí, depois de trocar a peça, eu tenho que fazer o carro voltar a andar no padrão, sempre jogando levemente para a esquerda para andar reto no asfalto.*

Pesquisador - *Entendi! O carro não anda reto, a suspensão não é reta, o pneu não é reto. A geometria corrige esses defeitos. Então você sabe matemática: sem ela não tem geometria.*

Mecânico - *Eu tenho os canais da Band. Eu tenho a máquina. Ela sabe a geometria de cada carro. Eu só acerto o gabarito da máquina. Olha aqui como o carro não anda reto. Olha os ângulos de tudo na máquina (Figura 3). Olha a inclinação das rodas, entendeu?*

Figura 3 – O ângulo das rodas do carro



Fonte: Autor

A partir do exemplo acima, apresento aqui que mapear a controvérsia de que *o carro não anda reto* me permitiu ampliar a visão que tinha do real. Para mim, associei a tradução da realidade do mecânico de como o carro anda.

A noção preconcebida de que o carro andava reto foi substituída pela tradução de realidade do mecânico. A controvérsia aqui é que o carro realmente não é feito para andar reto, e sim para se adequar a uma estrada pavimentada.

O diálogo permite analisar os atores em uma rede de palavras com a menor quantidade de deformação. Esse movimento afasta as interpretações. O mecânico não “quis dizer” algo, ele disse. As descrições são caminhos para encontrar as controvérsias. Uma certeza solidificada, como a de que o carro anda reto, torna-se uma incerteza quando alguém expõe a realidade oposta: que o carro não anda reto! E que a matemática é parte do processo que demonstra que o carro não anda reto. A matemática, através de seus ângulos, é um forte mediador do argumento de que o carro não anda reto.

Os atores não-humanos agem e podem mediar a ação dos humanos. Uma descrição de como atores não-humanos agem é o exemplo de um trabalho científico. Por exemplo, um trabalho científico é um ator não-humano que age de forma programada pelo seu autor (LAW, 1986a). No exemplo de John Law (1986a), os textos são mediadores de outros autores. Os textos são “*actantes*”, fazem outros na rede agirem.

Outro exemplo, que trata da ação dos textos, também admite a mediação de não-humanos. A versão de Latour e Bastide (1986) sobre como textos agem complementa que os textos oferecem argumentos, teorias, ou até mesmo um herói para resolver um problema para se associar a outros atores de uma rede.

Até este ponto da seção de cartografia de associações, apresentei o conceito de controvérsias e a consideração de não-humanos também serem mediadores da ação. Seguirei aqui com o vocabulário da Associologia para cartografar associações.

O vocabulário apresentado na presente seção serve para marcar algumas diferenças entre a Sociologia do Social e a Sociologia das Associações. Os termos apresentados são: social, associações, sociedade, *collectives* (coletivo), ator, actante, rede, rastro, mediador e intermediário.

De forma bem simplista o ator é sempre uma rede; eis aqui a unidade de análise indissociável do ator-rede. Essa rede não é constante, é a rede de associação temporária de um ator. Esse ator, ao agir, articula essa rede de ação. Durante este processo de agir, este ator pode ser mediado por vários atores.

Em cada ação é formado um coletivo de atores, que age mediado por outros atores. O termo *actante* é a forma de descrever um ator que age em coletivo, ou seja, que influencia outros atores. A mediação, como já apresentada anteriormente nesta seção, é o processo de influenciar as associações. É dessa forma que o actante age, ele medeia a ação de outro ator.

A certeza de como um ator age é substituída pela visão de que o ator age de acordo com os actantes que fazem agir naquele momento. Se outros atores fazem agir, como saber onde está a fonte da ação? Não se sabe, é uma incerteza que pode ser esclarecida de forma criteriosa.

Os rastros são os caminhos, as histórias, e outros atores que ficaram marcados nessa rede de ação. Pelos rastros se montam as redes, se acham as controvérsias, e se identifica quem são os mediadores da ação e quem são os intermediários.

De fato, ser incerto não significa ser impreciso e descuidado. Pelo contrário, significa adotar um método que permita que o objeto de pesquisa tenha também uma opinião, uma voz, e que seja considerado como mediador possível de uma ação. As cinco incertezas que orientam as controvérsias como ontologia estão no Quadro 1.

Quadro 1 – Incertezas que orientam as controvérsias como ontologia.

Incerteza	Tradução	Utilidade de Pesquisa
No group, only group formation	Existe apenas o grupo	Os Collectives representam o grupo de agregados
Action is overtaken	Não se sabe a fonte da ação	Os mediadores são os atores que medeiam a ação
Objects too have agency	Objetos também agem	Atores não-humanos também são mediadores da ação
Matters of fact <i>versus</i> matters of concerns	Assuntos de fato <i>versus</i> assuntos de interesse	O construtivismo social é apresentado, onde fatos são construídos.
Writing down risks accounts	Escrita de textos arriscados	As ciências se dão pela produção textual.

Fonte: Latour (2005, p. 27, 43, 63, 87, 121)

Mapear controvérsias requer abraçar as cinco incertezas apresentadas no quadro 1. A primeira incerteza é que não existem grupos, mas apenas associações. A incerteza (*No group, only group formation*) sinaliza ao pesquisador que adotar uma *episteme* não-política é se limitar a dizer quais atores já se encontram na sociedade.

Quando se usa uma *episteme* não-política, como na Sociologia do Social, o ponto de partida já está demarcado. A noção de que não existe um grupo pré-definido é, portanto,

necessária para o sociólogo. Na Associologia, o pesquisador traduz em linguagem aquilo que presencia, observa, sente ou escuta.

Por outro lado, traduzir um sentimento a partir de um ponto de vista traçado, ou de uma visão epistêmica pré-definida, não permite ao pesquisador confrontar diversas visões sobre o mesmo ator. Esse ponto de vista limita o pesquisador a descrever os atores como parte de um grupo, e não como uma rede de associações.

Um exemplo da primeira incerteza está no diálogo *estopa da BOA*. A estopa é um material de limpeza que os mecânicos usam para limpar peças, partes de carro, tampas de reservatórios e qualquer parte do carro que tenha óleo ou graxa. Sua finalidade é agregar o óleo ou graxa de partes veiculares para si. O movimento de agregação garante a limpeza. A estopa, entretanto, pode agir de forma não prevista, quando não é *da BOA*.

Em uma manhã, eu iniciava o meu primeiro serviço com a troca de óleo de um carro popular. Ele esbanjava óleo no seu motor, parecia que alguém havia entornado óleo e depois tinha andado na areia, uma verdadeira sujeira.

2.2.2 Estopa da BOA

Mecânico - *Obrigado, professor, por me trazer o óleo e o filtro. Vamos trocar o óleo deste carro.*

Pesquisador - *Está bem sujo. Vamos limpar a tampa de entrada do óleo?*

Mecânico - *Vamos, sim! Você pegou no estoque um pacote de estopa?*

Pesquisador - *Peguei sim. Está aqui, vou abrir o pacote e limpar aí em cima.*

Mecânico - *Isso, professor, mas vai com cuidado para não sujar o carro, e cuidado para não deixar nada cair dentro do motor.*

Pesquisador - *Como assim, sujar? A estopa serve para limpar, não? A gente passa e limpa.*

Mecânico - *Era para ser assim, mas não é. Essa não é estopa da BOA.*

Pesquisador - *Como? Não entendi. Quer que eu vá lá no estoque pegar a estopa própria, é isso?*

Mecânico - *Não, professor. É a marca. Estopa da BOA. Essa aí não é dessa marca. A gente usou estopa da BOA por anos, mas aí trocaram por essa porcaria. Veja aí, é só pegar nela e ela se esfarela. Fica em todo lugar, na luva, no carro.*

Pesquisador - *É mesmo, estou vendo. Ela gruda mesmo. Fica em todo lugar. E agora?*

Mecânico - *Agora, cuidado. Essa é a que temos, então, não vacile na vareta de óleo, na tampa, ou nas entradas de óleo. As felpas não podem entrar no sistema de óleo. Essa não é da BOA.*

Pesquisador - *Ok.*

O exemplo da “Estopa da BOA” é uma descrição em que não há grupo, mas associações. A noção comum é que uma estopa é um grupo de fios de algodão. De fato, o ator estopa está em constante associação, como a estopa que não é da BOA.

O ator controverso se associa constantemente. A estopa da BOA está em associação agregando atores, como a sujeira, para si. A estopa que não é da BOA se desagrega, se associando aos veículos e aos mecânicos. Essa estopa, que não é da BOA, às vezes suja ao invés de limpar.

Admitir que um ator está em constante associação requer também admitir que é difícil saber de onde vem a fonte de ação, pois essas associações são temporárias. A segunda incerteza (*Action is overtaken*), assim, orienta o pesquisador a não descartar elementos que podem contribuir para determinada ação.

Nessa visão os termos mediadores e intermediários são utilizados para descrever os atores participantes da ação. Para Latour (2005), a ciência se tornou um dos maiores mediadores nas decisões do dia a dia.

Os humanos agem e decidem apelando para teorias, conceitos, paradigmas e explicações dadas por outros humanos. A simples compra de um sabonete pode ser orientada por teorias de custo-benefício, por exemplo.

Dessa forma, os mediadores são atores que orientam a ação ou que fazem outros atores agirem. Os intermediários, por sua vez, são atores que participam da ação, mas não fazem outros atores agirem. O texto deve revelar com detalhes quais atores medeiam uma ação. Os intermediários não são excluídos do texto, mas assumem um papel de menor importância na fonte da ação.

Nesse sentido, um ator humano pode ser um intermediário quando age sob influência de raios, trovões, gritos, teorias, calor, entre outros actantes. O mesmo ator humano, no entanto, pode ser um mediador de uma ação quando programa um computador, redige um texto ou dá uma ordem para outros atores, por exemplo.

A questão para o pesquisador é não ignorar a fonte da ação e descrever a realidade com a maior presença possível de mediadores. O pesquisador deve então reconstruir a realidade dando voz ao ator. Na descrição, ele não deve interpretar os dados, pois senão adotaria uma abordagem que pertence à Sociologia do Social.

Se alguém diz que agiu por causa de Deus, cabe ao pesquisador descrever essa ação. Ele não deve interpretar que esse humano agiu de acordo com sua religião. No diálogo que será transcrito, Deus é o mediador e não a religião, ou os mandamentos, ou mesmo a psique do indivíduo. Na Associologia, um humano não age só, os atores são mediados momentaneamente.

Logo, os pesquisadores tornam-se intermediários de ciências. Isso não quer dizer que os pesquisadores são apenas intermediários, mas que em certos momentos optam por aceitar métodos e visões de mundo preconcebidas.

Em um outro momento, esse mesmo pesquisador se torna mediador, ele assume a posição de influenciador. Com efeito, agimos porque somos influenciados por outros atores a agir. O termo usado é actante, aquele que age em função do outro. Uma ciência, por exemplo, é um actante.

A palavra ator, ou actante, remete àqueles que atuam frente a uma plateia. Não se sabe o que causa a ação naquele momento, se é o roteiro, a emoção, a reação dos espectadores ou o calor do palco. Não é certo o que o faz agir, mas é certo que o ator age devido a outros atores.

O exemplo do diálogo “Velho colega de classe” revela meu primeiro contato com a fonte de ação desconhecida. O velho colega é Maximiliano, um colega de classe do meu primário. Nosso encontro foi inusitado, pois nem eu lembrava dele, nem ele se lembrava de mim. Ocorreu em um dia em que eu conversava com um cliente que é também ex-aluno do Colégio Diocesano.

Depois de nos identificarmos como ex-velhos colegas de classe desconhecidos, que haviam estudado juntos por três anos, da quinta à sétima série, tornamo-nos próximos no ambiente de trabalho. Max é o gerente geral de uma das lojas da *Car Chique*.

2.2.3 O velho colega de classe desconhecido

Max - *E aí, velho colega desconhecido, o que você acha do que eu lhe mostrei?*

Pesquisador - *Acho que sua visão da empresa está certa, Max. O estoque deve ser reduzido. A empresa tem que assumir o erro das peças que não vendeu e dar espaço para as peças que têm giro. Você já mostrou esse plano para a direção?*

Max - *Diversas vezes. Mas eles não me deixam fazer. Não proibem, mas é muito serviço, Paulo. O gerente não tem tempo, a função dele é resolver problemas. Eu sou um engenheiro mecânico. Administrava um centro de reclamação da VW com mais de 90 funcionários. Pós-vendas só têm pepino. Disse à direção que me sinto subutilizado.*

Pesquisador - *E o que a direção disse de um funcionário que quer mais?*

Max - *Que não querem que eu saia. Que sou da família. Eu me lembro que vim para cá porque estava cansado de tantos problemas. Gosto daqui e me sinto em casa. Mas também penso: é isso que quero para mim? Está bom. Mas, é isso?*

Pesquisador - *Talvez eles tenham contratado você para isso. Você tem um perfil muito diferente. Aqui se promove de baixo para cima. Gerente só quem já foi vendedor ou mecânico. Você já veio pronto. Por que eles o contrataram, então? Pelo seu currículo, certo? Ex-VW, engenheiro mecânico, que já trabalhava descascando abacaxis... Por isso.*

Max - *Queria eu que fosse assim, Paulo. Mas não foi. Passei anos pensando assim. Um dia fui falar com meu pai, ele é meu amigo, sabe? Falei para ele que queria sair daqui, que ia falar com a direção, que era subutilizado. Meu pai olhou para mim e disse:*

Pai do Max - *Meu filho, não faça isso. Não queria lhe falar, mas eles o contrataram porque eu pedi. Te via muito infeliz. Quando soube que você tinha colocado o currículo em vários lugares, pedi a eles que lhe entrevistassem. Não pense mal, eles sabem que você é muito bom, já é da família.*

Pesquisador - *Você é um “QI”? Um “quem indica”?*

Max - *Dos piores. Sou um que foi indicado, mas que pensa que entrou por mérito (risos). Meu pai me ajudou a entrar aqui, e ele estava certo, nada melhor do que ser família. Mas esse “QI”, meu velho amigo desconhecido, eu não esperava, nem previ de onde vinha.*

O exemplo do Max descreve que eu não sabia de onde a ação de indicação tinha a sua fonte de mediação. Para Max, no início de sua carreira na *Car Chique*, estava consolidada a ideia de que ele havia sido contratado por seu perfil técnico. Depois, em um momento seguinte na sua trajetória, outra realidade foi apresentada por seu pai, de que a empresa soube da disponibilidade de Max por ele. A família de Max foi um dos mediadores da contratação pela *Car Chique*.

Max detalhou, em outras conversas, que a intervenção de seu pai foi importante para a *Car Chique* quebrar o padrão de contratar um novato para gerente. A *Car Chique*, por sua vez, manteve a tradição de contratar pessoas que possuam laços de amizade com a gestão da empresa.

Não posso afirmar o que mediou a ação de contratação com plena certeza, mas sei que a palavra família se repetiu várias vezes em diálogos com o Max. Foi fácil aceitar que humanos influenciam outros humanos em uma ação. A dificuldade se impõe quando atribuímos a não-humanos a fonte de uma ação. Para isso a Associologia apresenta a terceira incerteza.

Essa incerteza (*Objects too have agency*) detalha a ação de não-humanos. O termo “social” significa uma associação momentânea, caracterizada pela maneira como atores se agrupam em novos formatos (LATOURE, 2005).

O social é o termo utilizado para descrever relações diretas com o objeto de estudo e deixa de representar uma força que explica o porquê de essas relações serem duráveis. Nenhum laço pode ser considerado como durável ou formado pelo social (LATOURE, 2005).

O conceito de “social” da Sociologia do Social é aplicado aos humanos e descrito como uma força mediadora que orienta a decisão de seus participantes. Na Associologia, o “social” não é um ator mediador da ação.

A diferença primordial está, primeiro, na percepção de que não-humanos agem, de que são actantes. A inserção do não-humano como mediador de uma ação permite, ao pesquisador, descrever os atores não-humanos que interferem na ação humana, avançando em direção a uma Sociologia que permite aos humanos serem influenciados por diversos atores.

O social é, portanto, composto por associações e a sociedade torna-se o *collective* ou a união de atores que momentaneamente formam aquele social. Não se trata, assim, de uma sociedade estática, mas dinâmica, que muda no momento em que a ação finda.

O conceito de rede, por sua vez, define-se como o rastro de associações através do qual uma sociedade pode ser detalhada. O trabalho de um pesquisador torna-se infundável nesse contexto, se todos os atores humanos e não-humanos forem considerados como elementos de uma rede.

Para isso, identificar e diferenciar os mediadores e os intermediários de cada *collective* passa a ser imprescindível para identificar a fonte de cada ação. Tanto humanos quanto não-humanos podem ser mediadores. A origem de uma ação pode estar no momento em que um ator passa de intermediário a mediador. As controvérsias e as inovações são marcos dessas mudanças.

Considerar o social como algo momentâneo, dessa forma, é afirmar que o poder, foco central de análise da Sociologia do Social, é obtido através de associações, e que nenhum ator possui poder. Na Associologia, o poder é uma condição obtida por articulações momentâneas de atores humanos e não-humanos.

Com esse efeito, a Associologia busca romper a separação entre o social (humanos) e o natural (não-humanos). Atores humanos e não-humanos são, portanto, partícipes de uma *episteme*. Assim, os atores-chave de diversas ciências (os elementos químicos, as plantas, os animais, os remédios) também são objeto de estudo da Associologia.

Com a união do social com o natural, a comunicação entre os atores quebra a hegemonia de domínio exclusivo de diversas áreas de conhecimento sobre um ator. Para Latour (2005), não faz sentido estudar os laços sociais duradouros, uma vez que a Sociologia entende os laços do social como momentâneos.

Para exemplificar a importância dos não-humanos como agentes, como capazes de ações que definem as redes, apresento o seguinte relato: o SACI. Na *Car Chique*, o SACI é o banco de dados central da empresa. Ele concentra *softwares* e rotinas que auxiliam as atividades de compra, venda, geração de ordens de serviços, cadastro de clientes, entre outros. Dificilmente se acessa alguma informação na *Car Chique* que não venha do SACI.

2.2.4 O SACI

Vendedor - *“Bora, lezera!” Anda SACI, pega essa sua perna e pula, já que tu é perneta.*

Cliente - *Você tem um saci no seu computador?*

Vendedor - *Tenho sim. Um bicho que é zombeteiro, que prega peça na gente. Adora me deixar esperando. Me faz raiva.*

Cliente - *Deixa eu ver ele? É pretinho como no Sítio do Pica-Pau Amarelo?*

Vendedor - *É não, Dona Sônia. Estou brincando. O SACI é o nome do programa da casa. E eu brinco quando ele para. Vou ligar para a central.*

Cliente - *E ele só faz malandragem?*

Vendedor - *Não, o SACI é bem legal. Ele me ajuda muito. Tudo que a gente faz é nele. Orçamento é uma coisa: eu busco as peças, seleciono e ele já tem o preço da peça e do serviço. Todo lugar tem que calcular tudo separado. O SACI me dá isso em dois segundos. É por isso que faço um orçamento do seu carro rápido.*

Cliente - *Mas hoje ele está demorando?*

Vendedor - *Está não, Dona Sônia, eu é que sou um palhaço. O problema é na internet hoje, já estava assim desde a manhã.*

Cliente - *Então não foi o bichinho. Por que você culpou ele, então?*

Vendedor - *Coisa de amigos. Vai que ele me ajuda e cria um daqueles redemoinhos e faz tudo andar mais rápido.*

O SACI é um exemplo de ator que faz outro ator, o vendedor, neste caso, agir. O SACI “faz raiva”, o SACI facilita a vida do vendedor, e o SACI se relaciona com o vendedor a ponto de serem amigos. Atores não-humanos, como apresentado por Latour (2005), agem e fazem agir. O orçamento é uma das peças-chave para a venda de um serviço, e o SACI produz o orçamento em dois minutos.

Na descrição do SACI, o vendedor trata este não-humano como fonte de ação, entretanto, para algum pesquisador essa realidade não seria acessível sem o abandono de outras formas de produzir textos científicos. Isso nos traz à quarta incerteza, que auxilia o abandono sugerido.

A quarta incerteza (*Matters of fact vs Matters of concerns*) é traduzida, nesta tese, como assuntos de fato *versus* assuntos de interesse. O que a Associologia requer é o abandono da produção de ciências através de uma ontologia que não admita controvérsias.

Nesse sentido, o ponto de partida da quarta incerteza está nos fatos. Diversos campos do conhecimento são baseados em fatos. Os eventos ou acontecimentos são narrados como fatos, mas esses também são produzidos por humanos.

Para a Associologia, a produção da ciência é um construtivismo com foco na natureza de associações. Um exemplo é a produção desta tese. Para os adeptos da Sociologia do Social posso ter construído esta tese só, fruto do meu único esforço. Para os adeptos da Associologia, outros atores necessariamente me ajudaram nesta produção.

As correções ortográficas realizadas com o auxílio do *software* MS Word ou as inserções de referências com o auxílio do *software* Fast Format são exemplos de alguns desses atores. As correções e sugestões enviadas pelo meu orientador também utilizaram o auxílio do *Whats App* e de provedores de correio eletrônico. Assim, atores humanos e não-humanos participaram do processo de construção do social (associações).

O termo utilizado é *social construction of scientific fact*, proposto por Bruno Latour (2005) para descrever como se dá a transição entre os mundos da Sociologia do Social e das ciências naturais para o mundo da Associologia.

É importante dizer que a transição entre mundos é necessária para que o pesquisador perceba a deformação na sua visão após abandonar visões que não contabilizam as controvérsias.

Seguindo neste caminho, a Associologia reconhece que, geralmente, um pesquisador nasce como cientista através da Sociologia do Social. As escolas e universidades preferem a produção de ciências usando ontologias que já definem o ator.

Existe, assim, uma transição comum de um pesquisador que foi formado (Bacharelado, Mestrado ou Doutorado) utilizando ontologias específicas para um pesquisador que abandona a ontologia.

Para o pesquisador que almeja produzir ciência usando essa abordagem da TAR, é necessário ter ambas as visões: a visão de como as ciências do social e do natural produzem seus fatos, e a visão de como a Associologia constrói seus interesses.

Na Associologia, o pesquisador deve adotar um relativismo que busca afastar o que é classificado por Latour (2005) como absolutismo. Ser absolutista é explicar algo por uma força predeterminada. A explicação se torna algo *determinístico*. Uma teoria, por exemplo, é tão forte que responde à hipótese, pois já sabe como um ator age ou deve agir.

O relativismo da Associologia é de cunho construtivista, e não de cunho fundamentalista. O pesquisador busca descrever a ação, ou ações, usando associações. Assim, o construtivismo proposto tem como foco o momento, a busca dos rastros momentâneos deixados por cada ação. Ele é antagônico ao normativo, espera-se dele controvérsias, e não regras (LATOURE, 2005).

O artifício científico oferecido ao pesquisador para se aproximar filosoficamente do objeto é a metafísica. Usando essa saída, o pesquisador pode abordar a simetria entre os atores humanos e não-humanos, considerados simétricos como mediadores da ação.

A simetria, entretanto, não implica que um ator é mais importante que outro; trata-se apenas de uma visão relativista de como se dá a ação social no campo da teoria da agência humana. Não é uma simetria radical, pois admite que humanos são diferentes de não-humanos, mas uma simetria teórica na qual esses atores são simétricos, agem, fazem agir, se associam temporariamente e podem ser mediadores de uma ação.

Existem movimentos sugeridos por Latour (2005) para a construção do social, sendo o primeiro movimento o de traduzir. Traduzir, como apontado por Latour (2005), é um movimento que permite deslocar atores de um local para o outro com a menor deformação.

A tradução, na produção de textos, por exemplo, permite importar um conceito de uma teoria para outro local. Para importar um conceito, por exemplo, a Associologia oferece seu vocabulário como um meio termo entre realidades. Não se nega o conhecimento de outras ciências, ele é apenas traduzido para o vocabulário da TAR.

A rede é a unidade de análise da Associologia que permite descrever traduções. Para a Associologia todo ator é uma rede que é, por sua vez, um agregado de atores. O pesquisador deve identificar de qual *collectives* os atores que ele identificou fazem parte. Assim, por exemplo, um artigo é um coletivo que faz parte da rede de produção acadêmica.

Esse mesmo artigo é um ator que age de forma a associar mais atores à sua rede. Na Associologia, como em outras versões de TAR, a unidade de análise ator-rede permite que vejamos como esse ator age, e também como ele se associa.

Ainda no artigo, esse é um coletivo de *ideias, palavras, autores, citações, correções, revisões* que age de forma programada; que faz outros atores agirem na rede à qual está associado.

O segundo movimento é identificar que tipo de relação permitiu a agregação dos atores em uma rede determinada (tradução). O mesmo artigo pode ter sido produzido por uma chamada especial ou pela necessidade do autor de cumprir obrigações acadêmicas.

O terceiro movimento é se aproximar do objeto de pesquisa sem estar mediado por uma visão (ontologia). Assim, o mesmo artigo deve ser analisado também por suas controvérsias, buscando relações de mediação.

O quarto movimento é permitir que visões múltiplas (ciências sociais) e visões unitárias (ciências naturais) sejam incorporadas por uma epistemologia (política) das associações. Essa epistemologia política permite identificar a fonte da ação por meio do que faz agir (actantes).

Por conseguinte, o pesquisador deve se distanciar do conhecimento prévio sobre determinado ator. Nesta tese, adota-se a crítica de Bruno Latour à divisão intencional do domínio de cada campo científico (LATOURE, 2005).

Com efeito, na produção acadêmica, é necessário posicionar-se em qual campo das ciências o argumento será apresentado. Entretanto, para Latour (2005), os pesquisadores traduzem a realidade ao usar a TAR. O nome que ele atribui ao movimento de associação dos atores, que não implica causalidade, é o de *tradução*. Para ele, a associação de atores se torna o interesse do pesquisador.

A tradução, por sua vez, é uma relação que não transporta causalidade, mas induz dois mediadores em uma existência. A relação antes explicada pelas forças da sociedade (pressão social) ou pelas forças da natureza (gravidade) é substituída por uma relação que descreve como os atores mediadores se unem durante uma ação.

Dessa forma, a produção de ciência por meio do abandono da ontologia reclama o apego às controvérsias. De fato, aceitar uma ontologia é delimitar um campo de pesquisa. Para a Associologia, no entanto, o campo passa a ser delimitado por controvérsias, e não por certezas. As incertezas, ou controvérsias, dificultam a tradução de uma realidade em um texto escrito.

Outro diálogo no contexto da *Car Chique* descreve o apego do pesquisador a ontologias. Durante a condução da pesquisa etnográfica, de fato, ajudei diferentes pessoas em seus trabalhos. Um dos trabalhos que fiz, como gerente de qualidade, foi ajudar a remontar os mapas de processos. No terceiro mês de campo, eu estava em uma reunião com o gerente de processos e com o diretor de finanças e TI.

2.2.5 Quero o carro dentro do mapa e pronto!

Diretor - *Eu me lembro, professor: você disse que podia fazer qualquer coisa com os mapas, não foi? Pois eu quero que o mapa fique mais simples. Quero que o mecânico se veja dentro do mapa.*

Gerente - *Não é bem assim. Tem uma linguagem. Aqui eu uso o EPC. Na linguagem só tem atividades, eventos, decisões, processos, setas, piscinas, raias, sistemas e pessoas que participam. Essa é a linguagem, não é, professor? Foi o senhor que me ensinou. Não dá para colocar o carro.*

Pesquisador - *Tenho muitos ex-alunos de processos. É sim. Na linguagem de Cadeia de Valor Expandida, ou Expanded Chain (EPC), as imagens são essas. Mas o método está aí, talvez possamos flexibilizar.*

Gerente - *Vamos subverter o método, então? Aí não é mais EPC, certo?*

Pesquisador - *Calma. Vamos ver o que podemos fazer para chamar o pessoal para dentro do mapa. Você já pensou como você quer isso?*

Diretor - *Acho que o mecânico tem que ver as coisas: o carro andando, os sistemas funcionando. Sou um cara de TI. Cadê os sistemas?*

Gerente - *Sistema dá, tem já as caixinhas para eles, mas o carro?*

Diretor - *Bota o carro dentro do mapa, e pronto! Quero assim. Dá, professor?*

Pesquisador - *Bem, você me fez gerente de qualidade. Então, vai dar, certo? Me dá dois dias?*

Diretor - *Vai subverter o método, então?*

Pesquisador - *Acho que pelo menos entortar ele um pouco.*

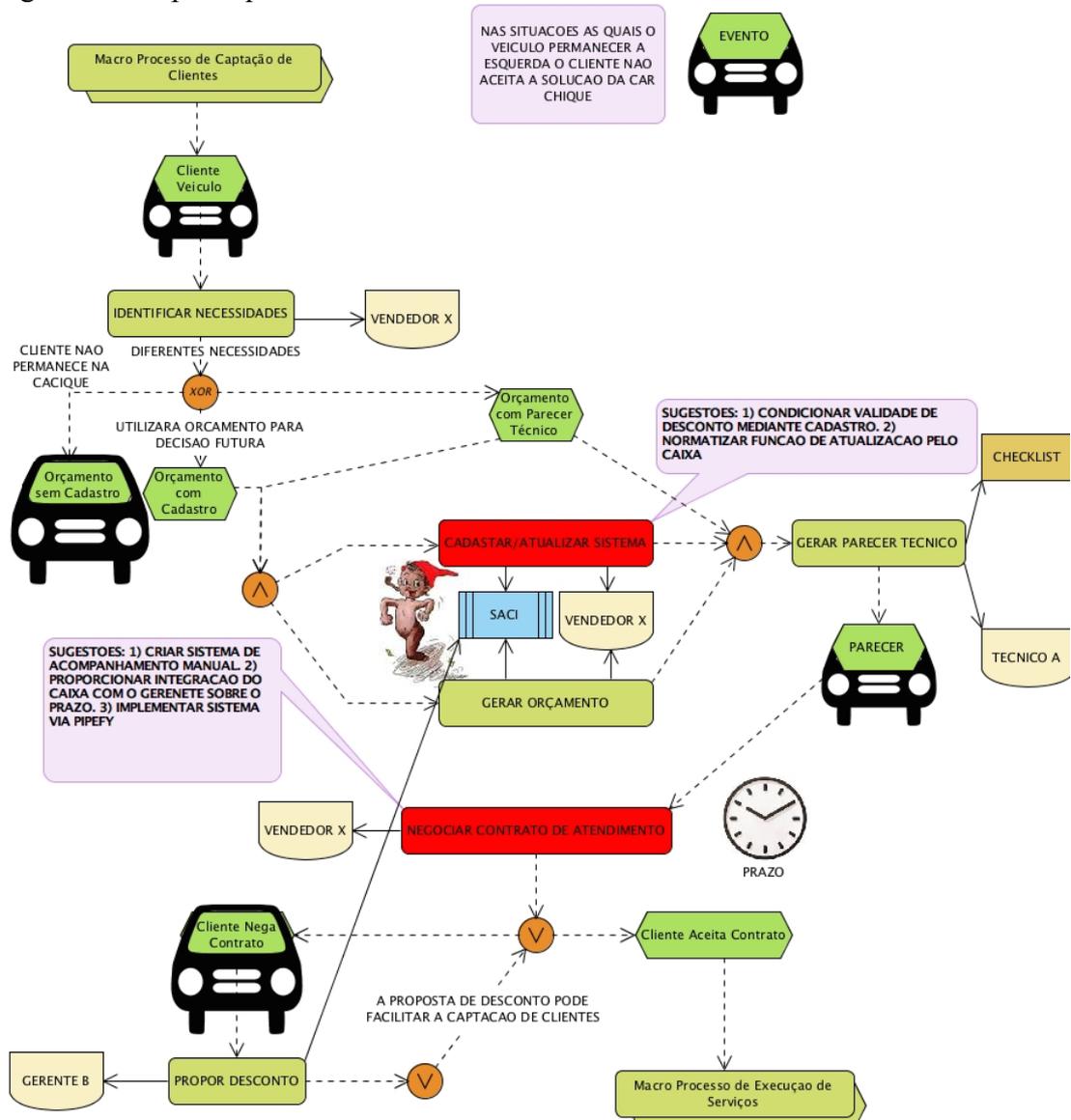
Passei alguns dias pensando em como fazer isso, colocar um carro dentro de um diagrama de fluxos de processos. Queria muito inovar e flexibilizar os mapas. Mas não consegui chegar a uma solução prática.

A solução foi manter o método, mas subverter as imagens. Os eventos da Figura 4 estão na sua forma original, com seus mesmos atributos. Estão apenas ilustrados com o carro.

Os sistemas estão na sua forma original, e o SACI foi inserido para apresentar o sistema rapidamente.

Sabia que poderia flexibilizar processos. No referencial teórico de artigos nacionais que usam TAR, existe a proposta de flexibilizar mapas a partir de traduções da realidade (ALBUQUERQUE, 2012). Saber que um autor já havia feito o que eu pretendia fazer me deu o conforto necessário para aceitar o desafio. Pensava muito em como eu iria me defender frente a um aluno, ou ex-aluno, que descobrisse que eu havia subvertido o método.

Figura 4 – Mapa de processo flexível.



Fonte: Autor

A figura 4 é um recorte de um mapa organizacional. O recorte foi ampliado para que seja possível ver as imagens, como um carro, que o diretor da *Car Chique* queria incluso em um mapa de processo.

Previamente já havia trabalhado como consultor para a FGV usando método de mapear processos, sendo que atualmente ministro disciplinas de Organização e Métodos e de Processos. Mantenho os alunos que participam das disciplinas que ministro no método e nas linguagens de modelar. Não permito subversão ao método, nem adições à linguagem.

Não subverter o método é um requerimento para usar *softwares* de modelagem de processos. Uma das vantagens de se usar *softwares* para modelar é que eles agem de forma a não permitir ao usuário subverter o método, o próprio *software* proíbe o usuário de unir um elemento ao outro fora das regras de linguagem de modelagem de processos.

Naquele momento, fiquei muito preocupado com minha imagem de professor. Mas o artigo de Albuquerque (2012), a ser detalhado posteriormente na seção de EOR, aponta a flexibilidade da criação e a manutenção de processos organizacionais como uma contribuição da TAR nos periódicos da área de Administração (ALBUQUERQUE, 2012). Isso me confortou e mediou minha ação. Queria muito atender ao diretor também.

A produção de textos técnicos ou de imagens, como na figura 4, descreve a minha dificuldade de abandonar uma forma de produzir mapas. É esse tipo de dificuldade que Latour (2005), na minha opinião, busca descrever. Outras pessoas irão ler este texto, ou ver a imagem que eu produzi, e convencer-se de que o conhecimento produzido por mim em texto e imagens são mediados por conceitos teóricos, como os postulados das disciplinas de O&M e de Processos que nos orienta a seguir as regras já estabelecidas.

A escrita se torna uma ferramenta do pesquisador para o convencimento de sua audiência. Latour (2005) se posiciona sobre como produzir textos na quinta incerteza. Essa incerteza (*Writing down risk accounts*) é traduzida, nesta tese, como: *escrita de textos arriscados*.

Para a TAR, *accounts* são textos, e as ciências se dão pela produção textual do que existe na realidade. Os pesquisadores encontram nos textos exemplos de atores necessários para a produção científica. Existe uma interdependência da linguagem e do texto para a produção de teorias, paradigmas, constructos ou críticas.

Contudo, as ciências não existem sem a linguagem. Seus textos são traduções do que existe na realidade, seja na visão da Sociologia do Social, seja na visão da Associologia. O que se passa em um laboratório, por exemplo, também não representa o que acontece na realidade.

Nesse sentido, o experimento é uma ficção, uma construção social do que existe na realidade. Escrever, para o sociólogo do social, é fazer o experimento de forma que o texto seja entendido como local de produção científica. Já para o sociólogo das associações,

escrever é traduzir a realidade. Entretanto, a tradução é algo arriscado quando se limita o que deve e o que pode existir no mundo do real.

A quinta incerteza, assim, provoca o pesquisador a relativizar. A rede é a sua ferramenta para utilizar a relatividade para produzir cientificamente. Para tanto, o idioma técnico proposto pelas ciências naturais e sociais é substituído por uma linguagem que busca interessar o leitor a participar. A estratégia de escrita é a descrição de como os atores se associam em uma ação momentânea, permitindo que narrativas ou descrições ganhem voz e que explicações teóricas sejam evitadas.

É necessário identificar quem são os mediadores da ação no mundo do real. Para a Associologia, uma boa descrição ou narração é aquela que faz todos os atores se moverem (mediadores), para que não fiquem parados (intermediários). A rede, por sua vez, permite que o pesquisador situe os atores de uma ação e identifique uma relação de mediação. A agregação de diversos mediadores em uma rede permite o que se chama de triangulação na análise qualitativa. Essa rede de ações e relações permitirá a visualização de traduções.

Nesse sentido, a visão de rede como uma estrutura geográfica e territorial é abandonada. Ela passa a ser formada por rastros deixados por atores que, detectados pelo pesquisador, indicam a qualidade de um texto. A rede é, portanto, uma expressão que denota a energia, o movimento e a especificidade que nossas produções textuais podem capturar. É um conceito, e não uma coisa. O texto é uma rede.

Bruno Latour (2005) aponta que o jargão rede-de-ação é uma melhor definição para essa rede. Para o autor, ela deve ter as seguintes características: a) uma relação ponto a ponto estabelecida, fisicamente rastreável e gravada empiricamente; b) a conexão deixa vazio muito do que não é conectado; c) a conexão não é realizada gratuitamente; e d) a rede não é feita de fios de nylon, de palavras ou de nenhuma substância durável, mas sim de um rastro deixado para trás por um agente em movimento (LATOUR, 2005).

A escrita torna-se, então, a maior fonte de dados do pesquisador. Sugere-se a adoção de diversos cadernos para a anotação de tudo: negociações iniciais com os orientadores de pesquisa, relatos individuais, dúvidas, pensamentos, tudo é fonte.

Essa estratégia é necessária para que a cronologia dos relatos seja marcada e, assim, seja possível perceber deformações na rede. A técnica dirige pesquisadores para instalar mediadores, e não para criticá-los. Implantá-la é permitir que os mediadores se multipliquem no texto e que as controvérsias nos assuntos de interesse possam emergir. Da mesma forma, o uso das cinco incertezas permite ao pesquisador não possuir a certeza de uma ciência ou teoria capaz de sempre fornecer as respostas (LATOUR, 2005).

Como um ator não age só, ele se associa a outros atores no momento da ação, formando um agregado chamado *collectives*. A sociedade, na Associologia são os *collectives*, e não uma força norteadora que determina a ação humana.

Nesse mundo das associações ninguém age só, mas em conjunto com outros atores. É uma visão de que o ser humano é imprevisível ao agir, pois age junto com atores humanos e não-humanos. Os últimos agem na medida em que fazem outros agirem.

Abraçar as incertezas proporciona aos pesquisadores utilizarem as controvérsias como ontologia. A segunda parte da Sociologia das Associações descreve o método da epistemologia política.

O exemplo a seguir apresenta como utilizar a TAR para produção de textos técnicos. Com efeito, como gestor de qualidade tive que gerar informações úteis para a empresa na qual eu estava atuando. O relatório marca a percepção da *Car Chique* como uma empresa fluída. A escolha por uma versão diferente da TAR deve-se à curiosidade do pesquisador.

Depois de usar o trabalho de Albuquerque (2012) para inserir o carro no mapa de processos, percebi que a *After ANT*, mesmo guiada por uma ontologia, permitia descrever atores utilizando os conceitos centrais da TAR, como a simetria, as controvérsias e a mediação de atores.

2.2.6 Uma conclusão do relatório

A *Car Chique* é uma empresa que apresenta características de empresas fluídas. Seus limites organizacionais não são definidos pelo espaço dos autocentros, serviços de recapagem ou centros de distribuição. A forma de organizar da *Car Chique* está baseada na estrutura de fornecedores, principalmente para a realização de atividades do dia a dia, como a compra de peças por demanda.

A vantagem observada é revelada pela repetição contínua do mesmo indicador por diversos atores entrevistados: o prazo de 2 horas. Esse prazo é articulado como certo por diversos atores que dependem da área comercial para completar a execução de serviços que não possuem todas as peças fisicamente. Uma conclusão (parcial) desse relatório, então, é que a *Car Chique* opera bem as necessidades de seus clientes quando possui seu pátio lotado. Esse raciocínio segue a seguinte lógica:

- a) A oficina está lotada, mas o cliente aceitou o serviço (espera 2 horas para iniciar o serviço);
- b) Existe necessidade de peças adicionais (que serão pedidas e recebidas em 2 horas);

c) Assim, quando o veículo for para o serviço, as peças estarão na oficina.

A estratégia de duas horas é uma vantagem logística; a confiança no Departamento Comercial é tão grande que não existe um acompanhamento próprio de cada serviço nos autocentros. Assim, a *Car Chique* possui uma vantagem estratégica, que necessita do aporte de outros processos organizacionais para um melhor funcionamento, como o SACI, o Pipefy e os Manuais de Compra.

Escrever é realmente uma tarefa arriscada. O texto “Uma conclusão de relatório” foi um texto arriscado de se apresentar para a *Car Chique*. Nesse texto optei por usar o prazo de 2 horas como um fator de vantagem para a *Car Chique*: atende mais veículos.

Eu, no texto, estava atendendo à direção da *Car Chique*. Foi um pedido para elaborar um relatório, enquanto gerente de qualidade, que identificasse problemas e vantagens da *Car Chique*.

A compra de peças por demanda no prazo máximo de 2 horas é uma das grandes vantagens da *Car Chique* em relação a seus clientes. Esse mecanismo de compra permite que o vendedor realize a venda de um serviço sem ter a peça, o que descrevo como “Peças Fantasmas” no último capítulo desta tese.

Outra vantagem identificada é a capacidade da *Car Chique* de operar melhor quando lotada. Essa conclusão no relatório fora embasada nos dados do SAC, pois as reclamações diminuem durante os períodos de maior movimento. A *Car Chique* queria uma resposta para um número reduzido de reclamações no seu maior período de ocupação.

As “2 horas” não apareceram como uma explicação em minhas análises, mas apareceram no discurso dos mecânicos diversas vezes. Em alguns casos os mecânicos apontavam para o relógio e mostravam que podiam receber mais um carro, pois, com duas horas, a *Car Chique* consegue articular para a sua rede a maioria das peças contidas no SACI.

Durante o período de maior movimento, o cliente, segundo os vendedores da *Car Chique*, possui a expectativa de o serviço ser demorado. Em uma véspera de feriado, por exemplo, o cliente que chega na *Car Chique* espera que o atendimento demore mais devido à maior quantidade de carros que aguardam atendimento.

O processo de negociação é diferente durante os períodos de lotação. O carro é avaliado e colocado em uma fila de atendimento. O prazo que o carro passa na fila para ser atendido é geralmente superior a 2 horas, permitindo que a *Car Chique* mobilize a peça antes de o carro entrar em serviço.

A presente seção apresentou as incertezas que orientam o mapeamento de controvérsias. De fato, alimentar as controvérsias é o caminho para utilizar a ontologia da

Associologia. Na seção seguinte, apresento conceitos e unidades de análise da TAR para o alcance da epistemologia política.

2.3 ORIENTAÇÕES DA EPISTEMOLOGIA POLÍTICA E UNIDADES DE ANÁLISE DA TAR

Neste capítulo apresento o caminho metodológico apontado pela epistemologia política e as principais unidades de análise da TAR que serviram de aporte para cartografar associações.

As orientações da epistemologia política se dirigem para o delineamento do método de cartografar associações. A definição dada pela Associologia é que ser político é saber que não é possível criar um texto sem ser parte dele (LATOURE, 2005). A participação do pesquisador e sua seleção do que será escrito é uma ação política.

A Associologia apresenta orientações a serem utilizadas pelo pesquisador para conseguir transportar realidades. Essas orientações não são impostas como camisas de forças ou como unidades de análise. No decorrer desta etnografia, outros atores (unidades de análise) da TAR foram de grande valia.

Me refiro a caixa-preta, uma unidade de análise para a TSCT (CALLON; LAW; RIP, 1986a) ao ponto de passagem obrigatório (CALLON, 1986; LATOUR, 2005) aos *plug-ins* (CALLON, 1998; LATOUR, 2005). Assim, este capítulo detalha as orientações metodológicas da Associologia (LATOURE, 2005) e busca apresentar unidades de análise úteis a esta pesquisa.

As unidades de análise que são da Associologia, mas não necessariamente dirigem a epistemologia política são: ponto de passagem obrigatório (OPP), caixas-pretas e *plug-ins*. Essas unidades de análise serão apresentadas no andamento desta seção.

O caminho da Associologia é o de adotar a ontologia das controvérsias alinhada com essa epistemologia política. O que isso significa é que o pesquisador usa as controvérsias para mapear os atores, descrever suas associações, e buscar a agência e a medição desses atores. Mas o processo de cartografar também requer que o pesquisador saiba traduzir realidades em textos.

As orientações de Latour (2005) são apresentados neste capítulo como o apoio da TAR para produzir os textos, seguindo a epistemologia política. Neste capítulo serão também apresentadas unidades de análise utilizadas nesta tese para a descrição da prática do social.

As orientações da epistemologia política são os seguintes: *Saber diferenciar a Sociologia do Social da Associologia, relatar a realidade com a menor quantidade de deformações, evitar se colocar no texto, identificar os mediadores da ação, e compreender a mediação à distância.*

Saber diferenciar a Sociologia do Social da Associologia é uma chamada ao pesquisador para buscar alimentar controvérsias como forma de descrever um ator. O caminho comum traçado pela Sociologia do Social, como apontado por Latour (2005), é o de remover controvérsias do caminho do pesquisador.

Pensando nesse sentido, se cada ator for complexo e diferente, como iremos comparar o comportamento de um com o do outro, se os atores são diferentes e controversos? O que acontece é que, nessa forma de produzir textos, o foco maior está na descrição do que cada ator faz na rede, e de como eles se associam.

Torna-se necessário, então, abandonar formas de interpretar o que o ator faz e do como ele se comporta. O ator aqui se associa, e pronto! O caminho apontado pela Associologia é o de relatar a realidade com a menor quantidade de deformações, sendo essa a segunda orientação.

Ao adotar a Associologia, o pesquisador deve usar os panoramas como forma de descrever as associações dos atores. O texto que o pesquisador irá produzir se torna uma rede. O texto deve conter apenas o que o pesquisador viu, escutou, leu; suas vivências. O segredo é se manter entre você e o texto produzido.

O pesquisador não pode decidir excluir o que ele viu na sua realidade, mas ao mesmo tempo terá que refinar esse texto para que alguém o leia. Esse movimento é de ordem política. Quando o pesquisador transporta uma realidade que viu para um texto, esse tem de manter essa rede achatada sem interferência.

Na tese do silenciamento, eu optei por transcrever diálogos devido ao conceito de traduzir, que implica transportar atores de um lugar para outro com a menor deformação (LATOURE, 2005).

Nos diálogos existe uma menor deformação do que aconteceu. Eu posso garantir que existem algumas deformações nos diálogos, os quais eu relato aqui nesta tese, até porque não consegui gravá-los ou transcrevê-los imediatamente, nem mesmo de forma completa.

Mesmo com deformações, os diálogos me proporcionaram a continuar a me manter na epistemologia política. Isso me traz a próxima orientação, de evitar se colocar no texto. Latour (2005) usa o termo *global versus local* para descrever a situação em que o pesquisador se projeta no texto buscando informações do global, que não estavam lá, para o local, o texto.

Devo esclarecer bem ao que me refiro, pois esta é uma etnografia, e nesse tipo de produção o pesquisador é um ator importante na pesquisa. Refiro-me que, ao participar da ação, eu posso descrever o que eu vi, como um exemplo: quem falou com quem? Posso descrever o que eles disseram, e ainda quem estava associado a quem.

Participar do texto, contudo, não significa que devo descrever naquele relato o que eu acho que aconteceu, ou que um autor falou sobre esse tipo de associação. Tenho que manter o que é global, ou seja, aquilo que não participou da ação “fora”.

Isso não significa que não posso trazer os postulados de uma teoria para o texto, ou mesmo a minha opinião; significa que devo diferenciar no texto o que veio da realidade e está sendo traduzido (local) com o que não estava naquela realidade e eu estou importando (global).

As duas orientações apresentadas anteriormente – relatar a realidade com as menores deformações e evitar se colocar no texto – facilitaram posteriormente ao pesquisador identificar em descrições, na rede de palavras que foi criada, os atores que medeiam a ação, os atores que fazem agir na rede.

Identificar os mediadores orienta o pesquisador para buscar a fonte de uma associação de atores. O mediador da ação, de certa forma, orienta a ação de um outro ator. Em um exemplo fictício posso ilustrar a mediação.

Eu vi João se encontrando com um leão. Vi João olhando para ele e ele para João. Só havia naquele lugar o João e o leão. Fiquei observando cada membro dos dois, olhei para cabeça, para os braços e não vi movimento, nem as pernas se mexeram. Repentinamente João correu e o leão ficou lá parado. Nesse sentido, quem seria a fonte da ação? O medo? As pernas de João? Ou o leão?

Bem, eu que vi a ação, sei que as pernas são parte integrante de João, não como uma ator-rede, pois não são associadas temporariamente, são permanentes. O medo eu não vi, nem o ouvi falando que estava com medo. Foi o leão claramente que mediou João a correr.

O mediador aparece com maior clareza no texto do que na realidade, pois nela as associações são temporárias e rápidas, enquanto no texto estão plasmadas de forma duradoura. A ação de João foi quase instantânea, foi muito rápida para que eu percebesse outra fonte de ação além do leão.

Passarei aqui para a próxima orientação, pois nessa fica claro que João agiu, mas ele via o leão. Detalharei a seguir a mediação da ação à distância. O leão, do exemplo anterior, com certeza é o mediador da ação, mas não é um *plug-in*, pois não age à distância.

Se João pensar no leão, ou se ele se lembrar do leão, acredito eu que não sairá correndo de onde está, afinal o leão não está lá. A mediação a distância faz referência a atores que têm a habilidade de serem associados a qualquer momento, estão acessíveis de forma temporária para os atores.

Latour (2005) usa o termo *plug-in* devido à facilidade que se tem de baixar esse ator, como se fosse um *software*, uma habilidade temporária. Callon (1998), por sua vez, detalha como *plug-ins* são fortes mediadores do *homo economicus*. Para Callon (1998) o homem que está imerso nas organizações é mediado por *plug-ins*, como ciências, teorias, ideologias, entre outros.

A melhor forma de descrever um mediador à distância é apresentar um *plug-in* durante sua ação. No exemplo a seguir apresento a matemática como um mediador à distância. O exemplo a seguir aconteceu quando eu conversava com um gerente enquanto ele orientava um mecânico a alinhar um veículo (figura 5).

Figura 5 – Momento da ação do mediador matemática



Fonte: Autor

2.3.1 A matemática

Gerente - *Coloca sua mão por cima da roda, e conta com os dedos quantos calços a suspensão tem.*

Mecânico - *Coloquei, espera um pouco, tem 3 calços, “perai”, não, tem 4 calços. São 4, com certeza.*

Gerente - *OK. Olha na máquina agora e veja quantos graus está faltando para o limite esquerdo.*

Mecânico - *Faltam 30 graus. Ai bate no limite. O que faço?*

Gerente - *Coloca dois calços na roda direita e confere. Quando bater o ângulo, você leva para o teste de direção.*

Pesquisador - *Você sabe os graus de cor?*

Gerente - *Não é uma questão de memória, mas de cálculo. Neste carro específico cada calço corresponde a 15 graus. Truque velho de alinhador. Experiência acumulada.*

Pesquisador - *Você aprendeu com quem?*

Gerente - *Não aprendi, inventei. Quando entrei aqui eu ainda estudava. Era um bom aluno, especialmente em matemática. No segundo ano, tive que decidir entre os estudos ou trabalho. Decidi me tornar alinhador, foi quando iniciei aqui.*

Pesquisador - *E como você inventou?*

Gerente - *Sabe, professor, eu era tão bom de matemática que os professores foram a minha casa para pedir para eu não desistir da escola. Mas eu tinha filhos, e minha paixão por estudar não foi para frente.*

Pesquisador - *E a invenção?*

Gerente - *Eu só andava com um caderno no bolso. Cada carro que eu alinhava, eu anotava os calços, a quantidade, os ângulos. Na minha época, não existia o procedimento de cambagem, não dava para a gente desempenar a suspensão.*

Pesquisador - *E é isso que você ensina?*

Gerente - *Eu bem que tento, mas não consigo. Dou aula, mostro os ângulos, faço os cálculos, faço tabelinha, mas é sempre a mesma coisa. Eles me chamam, e faço isso que você viu, fico aqui cantando as pedras.*

Comecei a pensar na mediação. Fiquei pensando no ator não-humano: o caderno. Me lembrei dos *plug-ins* do Latour. Pensei alto e falei sem me perceber:

Pesquisador - *Mas quem “diacho” está mediando esta coisa?*

Gerente - *Oi, Professor? Mediando? O que é isso, homem? Tu é médium?*

Pesquisador - *Desculpe, falei alto! Pensando cá com meus botões, o que faz você fazer, e o que faz eles não fazerem? Isso é o que eu queria perguntar.*

Gerente - *A matemática. Não ela, mas saber usar os cálculos.*

Pesquisador - *Eles não sabem matemática?*

Gerente - *É como se não soubessem. Sabem pegar um papel e resolver algo, mas não sabem usar os cálculos para resolver problemas. Eles não entendem que saber vai ajudá-los. Por que você não me perguntou antes? Era isso que você queria saber?*

No caso referido acima, a matemática é baixada como um *software*, mas cabe ao humano saber usar esse *plug-in* no seu trabalho do dia a dia. A visão de Callon (1998), de que humanos baixam *plug-ins* no seu cotidiano pode ser exemplificado no caso da matemática. Esse *plug-in* está acessível àqueles que sabem baixar e usar esse aliado.

Os diálogos foram, para mim, o melhor caminho para eu manter o texto com poucas deformações. Existem deformações, pois a realidade é difícil de ser traduzida em poucas palavras de um diálogo, mas você não pode inventar.

O outro ator mediador à distância da presente pesquisa foi a Associologia. Essa versão de TAR foi baixada momentaneamente diversas vezes como um *plug-in*, como um auxílio metodológico para decidir como fazer uma pesquisa.

Avançando na descrição de unidades de análise, a *blackbox*, ou caixa-preta, permeia outras versões de TAR (CALLON; LAW; RIP, 1986a). Para os autores a caixa-preta é a simplificação de um ator, ou seja, definir um ator de forma simplificada, com as associações que estão possíveis de serem vistas ou descritas (CALLON; LAW; RIP, 1986a).

Essa unidade de análise é de grande valia na descrição do que é silenciamento. De certa forma ao tentarmos descrever um ator através de suas associações, mesmo que usando de controvérsias, é fácil deixar atores de fora. Excluir atores da ação para conseguir mais associações está diretamente relacionado ao argumento central desta tese.

O que vivenciei na *Car Chique* me deu a oportunidade de descrever algumas caixas-pretas. As caixas-pretas mais comuns na *Car Chique* são problemas organizacionais e segredos guardados.

Os problemas organizacionais que presenciei – que afirmo serem caixas-pretas – são atores que foram negados nesta tese, ou problemas que já foram tratados de formas não adequadas, ou mesmo segredos sobre as pessoas; coisas que um ator sabe do outro, mas que não se comentam.

No caso dos problemas organizacionais, que não posso comentar, devo dizer que as repostas que eu recebi dos diretores ao perguntar sobre eles foram as seguintes:

“Isso é uma questão da família, melhor não falar sobre isso, já foi decidido. Para o nosso bem, falar sobre isso atrapalharia o andamento das coisas aqui”.

“Esse problema não pode ser relatado na sua tese, ok? Vamos entrar neste acordo, eu te conto, mas você mantém segredo”.

“Como eu sei que resolvendo este problema, eu não causo outro? Melhor manter assim, já sabemos lidar com este problema. Este não dá para resolver, melhor não mexer”.

As caixas-pretas existem na *Car Chique* nas relações de trabalho dos mecânicos. Não são algo exclusivo dos gestores. Segredos são formas de macular problemas, ou como se resolver um problema sem causar outros.

Eu fiz parte de uma caixa-preta sem saber, na *Car Chique*, e descobri isso ao interpelar um dos mecânicos ao final de uma dinâmica de trabalho que desenvolvi como gerente de qualidade – foi o que chamei de vivência da corda (Figura 6).

Figura 6 - Vivência da corda.



Fonte: Autor

Na vivência das cordas vários atores organizacionais são unidos por uma corda para que os envolvidos saibam como o grupo se associa durante um serviço do cotidiano. Para que

um carro entre em serviço, é necessário que os funcionários interajam entre si dando os orçamentos, buscando peças no estoque ou em outros fornecedores, executando a troca de peças.

Os não-humanos (como as ferramentas, os sistemas de informação, os elevadores de carro, as máquinas utilizadas para executar os serviços de mecânica) entram em ação para ajudar os humanos.

A dinâmica serviu para a empresa no sentido de buscar formas de integrar o grupo para obter um melhor entrosamento. Do meu lado, eu buscava descrever como se dá a interação dos atores organizacionais da *Car Chique*. No final do treinamento eu escutei uma voz falando alto e todos no entorno sorrindo; menos eu.

2.3.2 O marco branco

Mecânico - *É o Marco Branco!*

Todo mundo sorriu. Fiquei calado olhando quem estava sorrindo. Até quem era da direção mostrava-se divertido. Fiquei esperando o mecânico que havia falado sair do grupo para perguntar. Já havia escutado a expressão antes. Marco Branco. Já havia escutado risos. Mas eu não sabia o que era. Fui até ele e perguntei:

Pesquisador - *O que é um Marco Branco?*

Mecânico - *É o seu apelido, professor. Não se incomode. Todo mundo tem um, a gente não pode falar, mas todo mecânico tem um.*

Pesquisador - *Isso é bom?*

Mecânico - *Muito bom, professor. Não tem a hora do almoço? Quando a gente conta as piadas? A gente fala os apelidos também. . .*

Pesquisador - *Legal. Isso é comum, não é?*

Mecânico - *Se é comum? Me dá o nome do seu mecânico predileto.*

Pesquisador - *Chico Oi de Gato.*

Mecânico - *Olha aí. É o Chico da JM Eletrônica. Não sabia que o senhor conhecia ele.*

Pesquisador - *Amigo de longo tempo. Ensinei um pouco de inglês e cobol para ele. Mas já fazem 20 anos. Ele era chaveiro, certo?*

Mecânico - *Pois é. Mas ninguém chama ele de Chico Oi de Gato, não é? Só as pessoas íntimas dele. Você chama, professor?*

Pesquisador - *Chamo sim. Ele não se zanga. Mas eu tenho dois apelidos? Professor e Marco Branco?*

Mecânico - *Você é que criou problema para pra gente. Nós já temos um professor. É o Luiz. Mas o seu aluno só te chama de professor. O Luiz está sem apelido. Ai, como já tinha vindo duas pessoas perguntar se o Marco Branco tinha voltado a trabalhar, aí eu coloquei o apelido em você.*

Pesquisador - *Foi você? Pareço com ele?*

Mecânico - *A cara dele! Mas esquenta não, todo mundo gosta do Marco Branco, sentimos muito a falta dele.*

Percebi naquele instante que fazia parte de um grupo, eu tinha meu apelido de mecânico. Mas também percebi que causou um conflito. Roubei sem querer o apelido de outro professor, o Luiz. É possível que minha posição na empresa, de gerente de qualidade, faça com que até o meu apelido cause modificações. – Estou modificando a empresa? – Perguntei-me.

Eu sei que senti que o gesto do mecânico foi duplamente carinhoso. Primeiro, tentou consolar o amigo protegendo o apelido de professor. O Luiz é o professor de muita gente e ficou sentido com a usurpação.

Segundo, criou um apelido sincero, pois o Marco Branco parece mesmo comigo: careca, barba branca e querido pelos colegas. Eu vi a foto dele. Senti-me, a partir deste momento, mais parte do grupo dos mecânicos. Tenho o meu apelido. Mas essa ainda não é o *insight* mais significativo.

A minha mudança de visão está no abrir de uma caixa-preta, o apelido de Marco Branco. Tudo muda quando se percebe outra realidade. Eu não sabia por que o Luiz estava cabisbaixo. Por um lado, os mecânicos e a direção sabiam sobre a tristeza do Luiz, mas não sabiam como abrir essa caixa-preta. O grupo preferiu me dar outro apelido para remediar a situação. Eu havia sido traduzido e simplificado em outra pessoa.

Eu, por outro lado, estava me sentindo distante do grupo. É estranho quando pessoas riem de você e não se sabe o porquê dos risos. Foi o abrir dessa caixa-preta que me aproximou do grupo e mais ainda do Luiz, o qual passei a chamar de professor.

Entendi pela abertura dessa caixa-preta aquilo a que Latour (2005) se refere sobre *fazer parte do grupo e ainda manter a distância*. Eu fico com meu caderno anotando o que os outros fazem, os mecânicos sabem disso, mas não se incomodam mais.

Os colegas de trabalho sabem que estou tomando notas a partir das observações que faço sobre eles e sobre o trabalho, mas não se incomodam. Ao contrário, se divertem com as minhas ações. Respeitam o apelido que a direção me atribuiu, de professor, mas colocam

outro, afetivo, que só eles sabem. É possível que seus afetos e memórias estejam se associando a mim, talvez como mediadores.

A simplificação feita de mim foi a de Marco Branco, essa caixa-preta foi criada pela tradução de dar um apelido. O Marco Branco se tornou uma caixa-preta que eu não compreendia a fonte de ação.

A barba branca e a careca facilitaram essa simplificação. Eu não sabia que um apelido poderia ser tão importante para mim, tampouco sabia que abrir uma caixa preta possibilita acessar diversas associações maculadas. Chamar-me de Marco Branco foi um atalho criado para tratar do problema do Luiz.

Outra unidade de análise que necessita de uma melhor descrição é o de ponto de passagem obrigatório (PPO). A sujeira foi apresentada na introdução como um atalho utilizado pelo mecânico para executar serviços mais rapidamente.

A Associologia (LATOUR, 2005) utiliza o conceito de PPO, mas não como uma unidade de análise. Contudo, Callon (1986) descreve com propriedade a formação de pontos de passagens obrigatórios pelos pesquisadores do caso estudado na Baía de *Saint Brieuc*. No caso de *Saint Brieuc*, os pesquisadores criam novos pontos de passagem para a ação coletiva de fixar moluscos nos arrecifes da baía (CALLON, 1986).

Os pesquisadores apresentam aos atores envolvidos na ação de repovoar os arrecifes com uma técnica de ancoragem de moluscos. Ao apresentar essa técnica aos atores, os pesquisadores propuseram um problema e uma solução. O problema é: as larvas vão ancorar de forma eficiente? A Solução apresentada é que, caso as larvas possam ser ancoradas nos arrecifes, o problema local de escarasses de molusco estará resolvido (CALLON, 1986).

A técnica de ancoragem proposta pelos cientistas se torna um ponto de passagem obrigatório para a ação de recuperação dos moluscos nos arrecifes. Para os outros atores envolvidos, torna-se um caminho viável para a solução do problema.

Os PPOs são importantes e sua identificação deve ser auxiliada pela identificação do que os atores na rede fazem no momento da ação. Os mediadores de uma ação, os cientistas no caso relatado acima, são aqueles que criam o PPO. Esses articulam os outros atores em uma rede a trilharem o ponto de passagem sugerido. Sendo que para Callon (1986) o PPO é uma unidade de análise, enquanto Latour (2005) a usa como um conceito.

A noção de mediação da ação é importante para que o pesquisador posicione se o ator é um mediador ou um intermediário. Os intermediários são os atores que durante a ação são mantidos unidos em uma rede.

O conceito de mediar é importante para a tese do silenciamento, pois sem a mediação não existe silenciamento. Digo isso pois o representante da ação, ou o *spokesman*, é o ator que busca influenciar outros atores a se unirem ou a se manterem em uma rede. O argumento do silenciamento necessita do conceito de mediação, da presença do *spokesman* e da unidade de análise de PPO.

Para Callon (1986) os PPOs são criados pelo representante da ação, o qual estabelece um novo caminho para as associações. A tese do silenciamento defende que o *spokesman* está alinhado com um PPO para conseguir mais associações.

Termino este capítulo de orientações seguidas nesta etnografia com o esclarecimento da contribuição dos conceitos de Callon (1986) para a tese do silenciamento. Assim, no próximo capítulo apresentarei o trabalho de Callon (1986) como ponto de partida da pesquisa do silenciamento como prática do social. As traduções e seus momentos são detalhados.

3 SOBRE O SILENCIAMENTO

O capítulo “Sobre o Silenciamento” é dividido em três seções. Na primeira seção apresento o silenciamento como uma não representação na Sociologia das Traduções (CALLON, 1986). Esta seção ligada à Sociologia das Traduções apresenta a origem do silenciamento. A visão de que o *spokesman* também silencia será destacada (CALLON, 1986).

Na segunda seção, apresento o silenciamento como o argumento central desta tese. O que apresento na seção é que o silenciamento é uma parte da Sociologia das Traduções (1986), mas que o papel da não representação intencional do *spokesman* não é detalhado. Proponho, com o auxílio da Associologia (LATOUR, 2005), propor *como o spokesman configura o silenciamento*.

A terceira seção é destinada a discutir a participação da TAR nos EOR e a posicionar o silenciamento como uma prática presente em organizações. Esta seção proporciona o aporte acadêmico sobre o silenciamento articulado por humanos e por não-humanos. Com este desfecho, avanço para a primeira seção de silenciamento na Sociologia das Traduções.

3.1 O SILENCIAMENTO COMO NÃO REPRESENTAÇÃO NA SOCIOLOGIA DAS TRADUÇÕES

A Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) é o ponto de partida teórico do conceito de silenciamento. Foi a partir dela que percebi que o representar do *spokesman* não é um ato completo.

O silenciamento, contudo, também está presente na Associologia. No diálogo pós-socrático com seu aluno, Bruno Latour (2005) descreve que é impossível silenciar um ator em uma rede, pois, se o ator existe e age, e está silenciado, é porque alguém não o percebeu ou não falou sobre ele (LATOUR, 2005).

Para Latour (2005), o ator não é silenciado na sua realidade, pois, nela, o ator age. Em outra realidade, como nos textos científicos, o ator não é percebido ou visível. O silenciamento é, portanto, o resultado da não representação de algo que existe na realidade.

A tradução de realidades marca o ponto de partida inicial do silenciamento. Para Callon (1986) a tradução são *os movimentos realizados pelos atores de uma rede para levar a cabo uma ação*.

Cada tipo de ação pode ser classificado com um nome, como correr, andar, pegar, pular, escrever, e mesmo traduzir. Uma ação de traduzir comum é a tradução de textos de uma língua para outra, como traduzir um texto do inglês para o português, por exemplo.

A transferência de um texto inglês para o português, às vezes, pode ser complicada, principalmente quando existem expressões únicas de uma língua. Piadas são difíceis de traduzir, mesmo quando usam de expressões ou termos que fazem sentido na língua a ser traduzida.

De fato, a tradução de um texto de uma língua para outra pode causar distorções, diferenças, substituições; em alguns casos é necessária uma simplificação para que a tradução ocorra de forma bem-sucedida.

Traduzir, como apresentado no exemplo da tradução textual acima não é uma tarefa fácil, pois mesmo em uma tradução de uma língua para outra existem deformações. A Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) propõe regras para que seja possível mapear os movimentos dos atores ao se associar em torno de uma ação.

As traduções são oferecidas, por essa versão da TAR, como forma de acompanhar os movimentos de atores que estão na realidade com a menor quantidade de formações (CALLON, 1986). A ação observada, na perspectiva dessa versão da TAR, é uma de ordem “rápida”, ou seja, as ações de associações momentâneas.

O que acontece na realidade são ações temporárias, e para conseguir identificar o que está fazendo agir, Callon (1986) propõe que existem momentos nesse ato de se associar. Ao pegar a chave de um carro dentro de sua casa e ligar o carro, existem vários momentos. A ação de sair de casa é cheia de associações, como abrir e fechar a porta de sua casa, ou caminhar para o carro, ou mesmo colocar as chaves na ignição.

A Sociologia das Traduções propõe suas regras e seu vocabulário para transportar as realidades descrevendo momentos de uma ação. O vocabulário proposto é ator-rede, ator, actante, PPO (Ponto de Passagem Obrigatório), tradução (CALLON, 1986). As regras dessa Sociologia são dirigidas para mapear os momentos de traduções.

Os quatro momentos de tradução propostos, por sua vez, são uma referência às estratégias empreendidas por humanos e não-humanos de se associarem em uma rede. Os momentos de tradução são: a problematização (*problematization*), o interessamento (*interesement*), a afiliação (*enrollment*) e a mobilização dos aliados (*mobilization of allies*) (CALLON, 1986).

Os momentos de tradução supracitados não são os únicos, ou exclusivos, mas são momentos que foram descritos durante o processo de negociação dos mediadores centrais (os cientistas) (CALLON, 1986). Os momentos são simultâneos, e não sequenciais.

A problematização é uma tradução dotada de estratégia. Nesse momento, o mediador da ação busca convencer diversos atores a se unirem a uma rede específica. Na problematização, o mediador principal inicia o traçar de uma rota, ou caminho, a ser aceito por uma rede. Problematizar é oferecer uma solução para um problema. Um exemplo de problematização é o processo de *ancoramento de vieiras* oferecido pelos cientistas (CALLON, 1986).

No texto de Callon (1986), a dúvida se as vieiras irão ou não conseguir se ancorar torna-se uma passagem obrigatória para o sucesso do experimento, e também da recuperação desses não-humanos. Os cientistas se veem obrigados a resolver esse problema e criam o ponto de passagem obrigatório (PPO).

Se o experimento de ancoragem der certo, eles irão conseguir ancorar mais vieiras e a *Baía de Saint Brieuç* poderá ter de novo suas vieiras. Entretanto, se o teste da ancoragem não der certo, não será possível manter as vieiras nos arrecifes. O ancoramento se torna o PPO para que a o objetivo de restaurar as vieiras dê certo.

Nesse texto, os cientistas querem resolver esse problema para atender interesses dos atores (pescadores, cientistas e vieiras). As vieiras são os atores mais interessados na resolução desse problema, pois suas vidas dependem da ancoragem em corais.

Os cientistas, para o sucesso de suas pesquisas; os pescadores, pelo sucesso em suas atividades econômicas; e as vieiras, por suas vidas – todos são obrigados a passar pela resolução do problema de ancoragem. A problematização cria o ponto de passagem obrigatório da rede de Callon (1986).

O *interessamento* é outro momento que existe na mesma ação de ancoragem. Os cientistas querem avançar com suas ciências e métodos, os pescadores querem preservar seus interesses econômicos e as vieiras querem sobreviver. Os outros atores que participam dessa rede são obrigados a passar, ou a desviarem-se dos pontos de passagem sugeridos. Para isso, alianças são formadas. A definição dessa tradução no panorama dos três cientistas é oferecida pelo texto:

Interessement is the group of actions by which an entity (here the three researchers) attempts to impose and stabilize the identity of the other actors it defines through its problematization. Different devices are used to implement these action (CALLON, 1986, p. 8).

O *interessamento* é uma estratégia de atração de atores. Problematizar é oferecer uma solução para um problema, mas requer que outros atores sejam atraídos para a solução proposta. No *interessamento* se propõem identidades a atores.

O momento de *interessamento* ajuda novos atores a se unirem a uma rede. Esse momento também almeja interromper outras associações que competem através da construção de um sistema de alianças.

Oferecer soluções, resultados e benefícios não garante que atores se associem. Não só identidades são oferecidas, mas também regras. Uma maneira de agir é oferecida a eles. Essas regras não são impostas, mas negociadas entre os atores.

Enrolment does not imply, nor does it exclude, pre-established roles. It designates the device by which a set of interrelated roles is defined and attributed to actors who accept them. Interestment achieves enrolment if it is successful. To describe enrolment is thus to describe the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interestments and enable them to succeed (CALLON, 1986, p. 10).

A afiliação, citada no parágrafo acima, é uma estratégia de manutenção de atores em uma rede. Nesse movimento, o mediador da ação necessita que a identidade e a regra sejam negociadas a outro ator. No caso específico das vieiras, afiliar-se requer que elas façam o que foi negociado pelos pesquisadores, ou seja, precisam se ancorar aos coletores.

Essa negociação não é fácil por existirem diversos inimigos que podem não permitir esse ancoramento, como as correntes, os parasitas e os predadores. Prever que a larva irá ancorar é colocar estável o papel de cada inimigo da larva e isso torna essa negociação difícil, pois nem todos os inimigos se comportam de forma previsível.

O conhecimento de que uma larva de vieira pode ancorar-se é adquirido através de conferências científicas e de colegas de trabalho. O fato de já existir conhecimento específico sobre essa fixação nos corais permite aos cientistas elegerem o ancoramento como ponto de passagem obrigatório para diversos atores.

Ancorar as vieiras em corais permite a condução de um experimento, permite também o aumento da população de vieiras e a consequente renda obtida através da venda de vieiras. Entretanto, não se previa no conhecimento de ancoramento que era necessária uma negociação com diversos atores (inimigos e amigos) para esse ancoramento acontecer como o previsto.

O ancoramento é o ponto de passagem obrigatório, mas a ação de ancorar depende também de atores não-humanos. A larva representa uma massa potencial de moluscos que estavam em silêncio, no fundo do mar. Para os cientistas, o ancorar de uma larva representa salvar a massa de moluscos que não conseguem ancorar.

Os cientistas representam as larvas e assumem o papel de *spokesman*, ao apresentarem o panorama de que elas podem ancorar e que isso pode melhorar as condições financeiras de seus moradores. Nesse panorama os cientistas e pescadores falam por si, mas as larvas estão silenciadas. As larvas são representantes dos moluscos, mas são os cientistas que falam por elas.

A contagem de larvas ancoradas permite aos cientistas criarem o que foi chamado de ancoragem aceitável, ou seja, o número mínimo de larvas ancoradas em um coletor para ser considerado uma tradução com sucesso.

Para Michel Callon (1986), o ato de representação é um processo do cotidiano. A tese defendida neste trabalho sobre o silenciamento concorda com o argumento de Callon (1986), e vai um pouco além, propondo que o silenciamento seja também uma prática de se associar.

Callon (1986) usa o exemplo da eleição de um representante dos pescadores. No panorama das eleições, os pescadores escolhem seus líderes por votos. Alguém mede e afere os votos, ou conta, e aquele com a melhor votação é escolhido como representante. A simetria aplicada é a simetria da descrição, ou o processo pelo qual uma sequência de ações é desencadeada. Cada ator deve ser seguido utilizando o mesmo método, seja esse humano ou não-humano.

Representar não é um ato completo, pois nele está o silenciamento. Callon (1986) se posiciona e afirma que, ao representar um humano ou não-humano, também silenciamos:

Using the notion of spokesman for all the actors involved at different stages of the process of representation does not present any problem. To speak for others is to first silence those in whose name we speak. It is certainly very difficult to silence human beings in a definitive manner but it is more difficult to speak in the name of entities that do not possess an articulate language: this supposes the need for continuous adjustments and devices of interestment that are infinitely more sophisticated (CALLON, 1986, p. 14).

O momento de representação não é somente falar por outros, mas um movimento que exige, em primeiro lugar, silenciar. O *spokesman* silencia, mas para isso necessita determinar um ponto de passagem obrigatório (problematização). A representação está presente também na negociação das identidades de atores (*interessamento*) e na manutenção de atores em uma rede (afiliação). A representação é uma ação fortemente relacionada com o momento de mobilização de aliados.

O momento de mobilização dos aliados é uma estratégia de articulação de uma rede. Esse momento busca representar atores a passarem por um ponto de passagem obrigatório já estabelecido (problematização). O mediador da ação é o *spokesman*. Esse mediador busca

manter as regras estabelecidas para uma união (afiliação) e as identidades de cada ator (*interessamento*).

Mobilizar atores de uma rede requer fazer os atores se moverem para realizarem uma ação. O momento de mobilização de aliados é ligado aos outros momentos de tradução. Esse movimento de representar, de acordo com Callon (1986), requer silenciar aqueles que *falamos em nome*, mas não é exclusivo do momento de representação.

O silenciamento é uma ação presente em momentos de tradução, como apontado acima. A ação de silenciar outros atores em uma rede é presente no trabalho de Callon (1986) ao ponto que ele sugere que, ao representar, também silenciamos.

Defendo que a posição de silenciar, de Callon (1986), está dirigida para a ação de simplificar atores de uma rede. O conceito de simplificação pode ser articulado em outro trabalho (CALLON; LAW; RIP, 1986a) no qual esse é o resultado da formação de uma caixa-preta.

Silenciamos atores de uma rede ao representá-los, pois é difícil saber todos os interesses de atores que são instáveis, saber o comportamento de atores imprevisíveis e saber o que e quem está mediando uma ação quando atores se associam temporariamente a diversos outros atores em suas ações.

Defendo aqui que a simplificação é a forma de silenciamento a qual Callon (1986) apresenta em seus argumentos sobre o *spokesman*. A tese do silenciamento avança no sentido de primeiro reconhecer o silenciamento com parte do trabalho de Callon (1986), e que essa forma de silenciamento é uma representação não intencional. Nesta tese, proponho que o *spokesman*, ou o representante, também pode assumir o papel de silenciador. Apesento o argumento central da tese do silenciamento na próxima seção.

3.2 O SILENCIAMENTO COMO NÃO REPRESENTAÇÃO INTENCIONAL: O ARGUMENTO CENTRAL DESTA TESE

Esta abordagem apresenta o ponto de partida do silenciamento como nos momentos de tradução de Callon (1986). O ato de representar do *spokesman* está presente pelo menos nas traduções de problematização, *interessamento* e mobilização de aliados.

Os momentos de tradução, como apresentados, não são sequenciais, e podem acontecer ao mesmo tempo em uma associação temporária (CALLON, 1986). Contudo, deve-se esclarecer que o ato de representar é um ponto comum entre momentos de tradução.

Proponho o silenciamento do *spokesman* como a uma prática de se associar presente nos momentos de tradução. Silenciar é não representar um ator intencionalmente, em uma associação, para obter mais atores vinculados à sua rede.

Mentir é uma forma de silenciamento, uma intencional, com certeza. Entretanto, essa habilidade é atribuída apenas a seres humanos. Defendo que a não representação intencional também é uma habilidade dos não-humanos. O ponto comum do silenciamento, seja do humano ou do não-humano, está no *spokesman*.

Digo isso porque os não-humanos não falam, e por isso precisam de um *spokesman* na sua rede. Seja o silenciamento feito por humanos ou não-humanos, o *spokesman* cria o caminho dos outros atores, e nesse momento opta por não-representar.

A tese do silenciamento usa a noção de Latour (2005) de que o silenciamento é possível quando o ator silenciado não está na rede; de que é impossível silenciar um ator que age 0 se associa constantemente. A tese usa também a noção de Callon (1986), segundo a qual uma boa representação pode manter uma rede unida e permitir mais associações.

A controvérsia, apontada aqui nesta tese sobre a ação de representar é que uma boa representação é a fonte de associações, e que, ao representar, também silenciamos (CALLON, 1986). Representar, na proposta da tese, é uma ação controversa e o silenciar é parte dessa ação.

Callon (1986) apresenta a representação como fonte de manutenção das associações. Para o autor uma boa representação é aquela que mantém uma rede unida – isso define uma tradução de sucesso. Todavia, Callon (1986) também apresenta o argumento de que silenciamos ao representar, que representar não é um ato completo. Representar é um ato controverso.

Latour (2005) apresenta seu argumento, diferente do de Callon (1986). Para ele, um ator não pode ser silenciado em uma rede, pois cada ator age como quer, tem voz. Latour (2005) detalha ainda que esse ator está silenciado, ou mesmo invisível, se estiver em outra rede. O ator não desaparece com essa exclusão, ele volta a estar inserido no plasma.

Para esta tese, o *spokesman* é o ator que deve identificar-se para descrever o silenciamento. Uso essa afirmação baseado no argumento de Latour (2005), de que a voz de um ator é parte do silenciamento, e que os não-humanos não têm voz, assim, fica mais fácil silenciá-los. O *spokesman* é o ator que silencia os não-humanos, que fala em nome deles que não têm voz. Esse *spokesman* também silencia as vozes dos humanos, e esse é um ato intencional.

A tese do silenciamento proposta avança o conceito de representação da Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) ao incluir o silenciamento do *spokesman* como uma controvérsia dos momentos de tradução. O silenciamento pode se constituir numa prática social nas organizações entre atores que fazem parte de uma rede. Com isso, teoricamente, o silenciamento do *spokesman* se dá pelo menos de duas formas:

- a) pela não-representação intencional, ou
- b) pela exclusão de um relacionamento direto com um ator determinado.

Nesse sentido, a controvérsia inicial mapeada em Callon (1986) encontra-se no papel do representante, o *spokesman*, o ator que fala em nome de outros na rede. No caso citado por Callon (1986), os cientistas se tornaram os representantes da rede.

Callon (1986) detalha que representar outros é uma prática comum entre atores, que pode ser considerada uma prática social, ou seja, uma forma de se associar. Os cientistas aprenderam em uma conferência que outro tipo de vieira poderia ser ancorada com a ajuda de humanos para que obtivessem maior probabilidade de vida (CALLON, 1986).

Eles sabiam que a técnica poderia dar errado devido a diferença de espécies, a temperatura da água, ao local e a diversos outros fatores. Mesmo sabendo disso, a solução de que as vieiras poderiam ancorar foi efetivada, e a tradução deu certo, mas nem tudo foi representado.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a prática social presente no título dessa tese se refere a um mecanismo do cotidiano, o de associar-se. O silenciamento, ou a não representação intencional em textos, não é um argumento novo.

A inovação aqui está no complemento – que a representação é uma ação controversa, que o silenciamento é uma parte da ação de representar, e que essa busca mais associações. A proposta da tese é a de que o silenciamento é uma prática comum nas organizações, e que pode ser uma prática organizacional.

O silenciamento como uma estratégia de publicação está presente em Gabriel Tarde (1903). Em sua obra *The Laws of Imitation*, o autor, descreve que foi necessário publicar três ensaios separados para posteriormente uni-los em uma tese (TARDE, 1903).

O autor apresenta o argumento de que dificilmente a academia permitiria a publicação de sua tese na íntegra (TARDE, 1903), pois era uma inovação à sua época. Tarde (1903) antecipava, de seus pares, resistência para aceitar seus argumentos. A estratégia proposta foi separar a obra em três artigos e publicá-los em locais separados.

O ponto de passagem obrigatório que Gabriel Tarde (1903) criou foi o “aceite” da academia de cada um de seus textos. A tese de que existem leis da imitação foi silenciada, e Gabriel Tarde buscou afiliar seus textos aos periódicos da época.

Tarde (1903) não precisou mentir para obter sua publicação, ele apenas dividiu seu livro em três partes, e enviou cada uma para um periódico diferente. Esse silenciamento de Gabriel Tarde possibilitou a tradução desejada: a publicação de um livro com uma teoria inovadora.

A prática do social que Gabriel Tarde (1903) usa para publicar seu livro é a de antecipar o movimento de outros atores na rede. A antecipação de movimentos é um conhecimento articulado. Tarde (1903) já não era um jovem em 1903, pelo contrário, era um acadêmico com destaque, que sabia como os membros da academia se posicionavam sobre temas novos. O relato sobre o silenciamento de Tarde (1903) o posiciona como o *spokesman* da tese da lei das imitações.

O silenciamento e a exclusão também são tratados no trabalho de Michael Callon (1986) sob o conceito de *Betrayals and controversies*. Para o autor, a traição ou a não-representação de uma identidade atribuída pelo ator, é a causa de uma ação não ser realizada.

Para Callon (1986), trair a identidade de um ator, ou silenciá-la, é a causa de um não sucesso de uma tradução. A presente tese, entretanto, propõe que essa é apenas uma visão da ação, pois trair a identidade de um ator pode ser a fonte do sucesso de uma ação.

A tese do silenciamento propõe conceitos necessários para descrever o movimento controverso de representação-silenciamento, sendo estes: identificar o *spokesman*, identificar o ponto de passagem obrigatório, e identificar o que está sendo excluído nesse processo de mediação.

Esses conceitos podem ser vistos em ação no próximo diálogo da *Car Chique*. Neste diálogo eu faço o papel do *spokesman*, e silencio atores em nome da manutenção de uma estratégia proposta por mim.

Em um final de tarde, pouco antes de uma das filiais da *Car Chique* fechar, eu conversava com o gerente e o supervisor sobre como melhorar a capacidade técnica dos mecânicos. Sabíamos que essa loja era a única que atendia carros com problemas na injeção eletrônica. O problema é que passar esse conhecimento para as outras lojas não é algo fácil, bem como manter os técnicos, que buscam se especializar e conseguir realizar serviços que remunerem mais, como os de injeção eletrônica.

3.2.1 Chico olho de gato

Gerente - *O nosso supervisor está conosco há três anos. Por isso mantemos o serviço de injeção. Entra gente, sai gente e ele fica. Ele é quem treina o pessoal. Eu treino no alinhamento e troca de peças, e ele treina na injeção.*

Supervisor - *O problema é que eu não sei de tudo. Fiz o curso em São Paulo, a empresa pagou, mas quando eu tenho dívida, não dá para eu ligar para São Paulo. Eles vivem de vender cursos.*

Gerente - *Já pedi à direção para fazer novos cursos, mas com o corte nos salários e comissões fica difícil manter o pessoal motivado a fazer um curso.*

Pesquisador - *Eu não posso corrigir os salários. Mas o que vocês fazem quando não sabem? Para quem vocês ligam, para São Paulo?*

Supervisor - *Para o Chico da JM. Você conhece? Do balão do São Cristóvão?*

Pesquisador - *O Chico Olho de Gato?*

Gerente - *Ele mesmo. Você conhece? Ele não gosta do apelido, você sabia? Pedimos a ele que treinasse a gente, mas ele “botou o maior boneco”. Disse que os técnicos tinham que ir lá. Você sabe como ele é.*

Pesquisador - *Conheço bem. Excêntrico.*

Supervisor - *Bruto igual canto de cerca. Ele me diz para tirar o módulo da injeção e levar lá. Quando tiver pronto, ele liga para ir pegar. Você conhece ele, professor? Como você conhece o Chico? Já consertou um carro seu?*

Pesquisador - *Longa história. Conheço ele há 20 anos. É um amigo para mim.*

Gerente - *Professor, fiquei curioso. O que você e o Chico têm em comum? Ele é seu parente? Se for, desculpa a gente. Mas é difícil imaginar que vocês tenham algo em comum. Última vez que fui lá escutei ele falando para um cliente que ele dava 50 reais para o cliente colocar de gasolina e ir embora. Disse que o cara estava aborrecendo ele. Você é amigo do Chico?*

Pesquisador - *Inglês, Assembler e Cobol.*

Supervisor - *Só conheço o inglês, desculpe a ignorância.*

Pesquisador - *Quando conheci o Chico, fizemos algumas permutas. Eu ensinei inglês técnico ao Chico. Foi assim que voltei dos Estados Unidos. Ele estava aprendendo duas linguagens de computador, o Assembler e o Cobol. Eu trabalhava com as duas. Trocava em serviços para meu carro.*

Gerente - *Eu sabia que ele era chaveiro, que aprendeu nos livrinhos, mas não sabia que ele também trabalhava com informática.*

Pesquisador - *Ele ainda trabalha. Quando você leva um módulo para ele, podem ser vários problemas. Se for de chave codificada, por exemplo, que só serve aquela chave... O cara perdeu a chave e uma nova na concessionária custa uma fortuna. Então o Chico consegue a chave genérica e implanta o código dela no módulo. Para isso, ele usa a linguagem Cobol. Se for um problema na mecânica do carro, vai ser com a outra língua.*

Supervisor - *Agora entendi. Tem como o senhor falar com ele para treinar a gente? Talvez o senhor pedindo, ele aceite.*

Pesquisador - *Ok. Mas o que vocês querem que eu peça a ele?*

Gerente - *Peça que ele faça um curso para a gente, mas não diga que queremos ampliar o serviço. Isso é um segredo interno. Se o senhor conseguir isso, vai ficar sempre no meu coração. Também não diz que nossos mecânicos não sabem nada. Ele “avacalhou” com a gente.*

Concordei em pedir esse favor ao Chico. No dia seguinte pensei em como abordá-lo. Lembrei que ele gosta de trabalhar na oficina fechada, meia hora antes de abrir, para organizar o dia. Preocupei-me em me colocar no lugar do gerente. Imaginei que ele gostaria de ter sempre um tratamento especial. Além disso, eu sabia que o Chico sempre quis ser professor. O que eu não sabia, contudo, era qual desses argumentos seriam mais apelativos para ele.

Eu estava agindo como o *spokesman* da *Car Chique* nesta ação de conseguir um curso de treinamento com o Chico. Havia também criado o curso como o ponto de passagem para outras lojas conseguirem também fazer serviços de injeção. No curso dessa negociação eu já antecipava que era instigante para o Chico ser um professor.

Não sabia o que dizer-lhe. Se eu pedisse, ele talvez fizesse isso por mim. Ou ele poderia pensar que eu queria ficar com um crédito na *Car Chique*. Fiquei com essa dúvida. Resolvi silenciar isso em nossa conversa. Não menti, apenas decidi que isso não deveria fazer parte da nossa conversa.

Chico - *Oi, Paulinho, você aqui cedo! Quem abriu para você? A ordem é para ninguém entrar. Quebrou seu carro?*

Pesquisador - *O Tarzan me conhece há anos, Chico. Vim aqui por causa da Car Chique. Estou fazendo a minha tese de doutorado lá.*

Chico - *Eles vêm aqui, trazem uns módulos para eu concertar. O que foi?*

Pesquisador - *Eles têm as máquinas para testar os módulos lá. Estão querendo um treinamento. Parece que já falaram com você. Vim aqui para saber se você pode ajudar a gente.*

Chico - *Gente? Que gente? Ajudar a quem? Você trabalha na Car Chique? Estão te pagando? Eles sempre querem descontos, odeio isso.*

Pesquisador - *Não é isso. Eu desempenho vários papéis. Como gerente de qualidade, percebi que eles precisam capacitar a força de serviço para atender melhor o cliente.*

Chico - *Para eles poderem expandir os serviços para as outras filiais, certo? Fazer injeção em todas.*

Pesquisador - *Não, Chico, só na filial que já trabalha com isso.*

Chico - *Corta essa, Paulinho! O pessoal já me disse que é para todo mundo. Está todo mundo esperando esse treinamento. Todo mundo que perdeu sua comissão está esperando o treinamento de injeção. Você sabe para que, não sabe?*

Pesquisador - *Se você sabe, me conta. Quem te contou?*

Chico - *Esqueceu que o Braço de Radiola trabalhou lá? Ele conhece todos os mecânicos. Os caras estão esperando treinamento de injeção para poder depois ir para outro lugar, se vingar por ter perdido a comissão. Mas não querem sair agora porque mecânico de suspensão recebe pouco. Mecânico de injeção recebe muito. Fica entre a gente essa, ok?*

Pesquisador - *Isso é novidade para mim, Chico. Vou colocar na minha tese. Mas aí, você quer ou não ser professor? Ensinar o que você sabe não era um dos seus sonhos?*

Chico - *Poxa, Paulinho, você está apelando. Pelo amor de Deus, você não contou isso para eles: que quero ser professor e tudo mais! Você sabe disso.*

Pesquisador - *Tu é doido, Chico! Nunca ia falar de você. E aí, você está pensando na possibilidade?*

Chico - *Ainda bem! Vou fazer, sim, Paulinho, meu querido. Só não sei ainda quando vai ser. O pessoal lá é burro... Não sabe nem usar uma caneta de teste. É isso que não sei, como é que vou ensinar para gente burra.*

Pesquisador - *Você sabe que a gente não chama os outros de burro. Os caras lá sabem sim usar as canetas. Eu mesmo vi um deles usando. Me explica: qual é o problema?*

Chico - *Sei. O problema é o seguinte: tem dois burros na jogada. Um burro é a máquina: ela não sabe identificar problema. A máquina identifica a peça que tem problema. Aí a máquina diz que um transistor tem problema. O outro burro acredita na máquina e manda comprar a peça. O mecânico burro troca a peça, e a máquina continua a dizer que o problema é a peça. Dois burros.*

Pesquisador - *E aí, como faz?*

Chico - *Essa é a hora em que eles ligam para mim. E me alugam no telefone. Querem que eu resolva por telefone. Mas esse é o meu serviço, eles estão me usando para consertar os carros deles, e não me pagam. O que mais acontece é outro transistor mandar um sinal falso. Ele está quebrado e manda um sinal de que está funcionando, ou manda um sinal extra. Aí dá pau. Tenho que ensinar isso. Como é que faço? Quanto eu cobro?*

Pesquisador - *Divide em módulos. Faz um para nivelar todo mundo no uso das canetas, outro para testar transistor, outro para usar a máquina. Cobra por módulo.*

Chico - *Finalmente uma informação boa. Já sei como fazer. Você está confirmando que eles não sabem usar caneta, pediu até um módulo. Vou “mandar eles” aprenderem a caneta em outro lugar, pegar umas aulas fora. Depois, eles vêm para mim.*

Pesquisador - *Eu não confirmei. Nivelar é melhor, pois todos vão saber o mesmo. Hoje uns sabem mais que os outros. Vou dizer a eles que você vai fazer. Tudo certo?*

Chico - *Tudo certo. Só não fala para eles que quero ser professor. Senão, o preço vai lá para baixo. Quero muito fazer o curso. Eu estava “fazendo doce” porque não sabia como fazer, mas você me disse que os caras sabem de caneta, aí fica mais fácil. Gostei dos módulos, vou começar pelo da caneta. Eles sabem usar a caneta, você garante?*

Pesquisador - *Garanto!*

O treinamento negociado acima foi implantado em março de 2019, um ano após o diálogo. Sei que fui parte dessa tradução de contratação de serviços, sei o que foi silenciado. Menti em nome de vários atores. Após a conclusão do treinamento, voltei ao Chico para apresentar o relato desta tese. Rimos muito deste texto, e ele aprovou que eu usasse este texto na tese.

Fui o *spokesman* da *Car Chique*, e silencieei em nome dela para conseguir manter o curso como ponto de passagem para outras lojas também oferecerem o serviço de injeção eletrônica. Excluí da rede os interesses da *Car Chique* de ampliar seus atendimentos, e também excluí da rede os desejos do Chico de ser professor. Coloquei-me como *spokesman* dos dois atores, *Car Chique* e Chico, e o que eles queriam era que alguns atores fossem excluídos dessa rede.

Durante o processo de negociação e no andamento do curso, eu cumpri as promessas que fiz ao Chico de não falar que ser professor era um sonho dele. Também não contei à *Car Chique* que havia mecânicos que queriam ser capacitados para buscar outros empregos. Igualmente mantive a promessa feita ao gerente de não falar que os mecânicos não tinham o conhecimento técnico suficiente.

Mesmo mantendo essas promessas, não fui honesto como um todo. Fiz isso porque queria realizar uma ação como gerente de qualidade, queria ser reconhecido, mas também tinha interesses pessoais: desejava ficar no coração de um gerente de filial e receber um atendimento personalizado. Foi isso que fiz, queria todos gratos a mim. Em nenhum momento precisei mentir sobre isso, pois nunca me foi perguntado sobre meus interesses pessoais neste mérito.

Meus interesses pessoais foram excluídos e eu não havia me dado conta de que eu tinha tantos interesses pessoais, especialmente o de gratidão dos outros para mim. Esta realização se deu após uma longa observação dos meus atos e dos textos produzidos nesta tese. Este silenciamento fora por exclusão de interesses.

Tanto os segredos e interesses organizacionais da *Car Chique* quanto os segredos do Chico Olho de gato foram mantidos, mas no processo de negociar o treinamento eu menti para *Car Chique* e para o Chico. A exclusão desses atores se deu de forma intencional.

O silenciamento em questão nesta tese é o intencional, quando o *spokesman* opta por não incluir outros atores em uma representação. Isso quer dizer que existe mais de uma forma de silenciar, entretanto esta tese busca esclarecer o papel do *spokesman*-silenciador.

No exemplo do “Chico Olho de Gato”, silenciar é fonte de sucesso da tradução de fazer-um-curso-de-treinamento para resolver o problema da *Car Chique* de ampliar seus atendimentos.

A desassociação, ou a exclusão de atores, no silenciamento, é uma ação necessária para manter uma rede em equilíbrio. Manter o ator “professor” na rede, durante a ação em curso de “ampliar serviço”, foi uma das fontes de sucesso da tradução fazer-um-curso-de-treinamento.

Na próxima seção busco detalhar a presença do silenciamento, da não-representação intencional e da exclusão de atores para se obter vantagens. O objetivo da próxima seção é o de posicionar que o silenciamento é presente nos EOR.

3.3 A TAR NOS EOR E A DISCUSSÃO DO SILENCIAMENTO

O silenciamento é apresentado nesta tese como uma prática social nas organizações. Nos capítulos anteriores apresentei que o silenciamento está na Sociologia das Traduções e na Associologia. Assim, para mover a frente com o argumento de que o silenciamento é também uma prática presente nas organizações, busquei na literatura de Estudos Organizacionais (EOR) autores que trataram o silenciamento por meio da TAR.

Nessa busca identifiquei, na literatura brasileira de EOR produzida com base na TAR, artigos que são mais orientados a sugerir a Teoria Ator-Rede como uma lente teórica. Essa busca não identificou o silenciamento como parte dos artigos analisados.

Contudo, no ano de 2019, os termos *ampliação* (FORTES, 2019) e *silenciar* (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019) são inseridos na literatura de EOR. Devo destacar que nesses artigos o silenciamento não é definido, mas apresentado como uma passagem das discussões e das conclusões.

O tópico do silenciamento é tratado como um resultado de se adotarem métodos para a seleção de artigos (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019). Apresento os trechos do artigo no qual o silenciar é destacado. Esse tipo de silenciamento se dá pela manutenção de atores em outra rede, que no caso deste artigo trata do critério de seleção de artigos.

O critério de seleção permite a inclusão do que é comumente conhecido; no entanto, silencia artigos que só podem ser alcançados por meio de bancos de dados avançados ou de trocas financeiras. O sinal de ação significa mais disponível (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 745).

[...] essa pesquisa se concentrou apenas na produção científica mais articulada sobre CGV, deixando várias outras soluções possíveis em silêncio. Em terceiro lugar, o valor e a lacuna na rede não foram abordados (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 755).

No segundo trabalho, apresento o conceito de ampliação como forma de revelar atores e associações que, outrora, foram silenciados (FORTES, 2019). Neste texto, o qual fora produzido utilizando os artigos brasileiros desta tese, defino que ampliar é o contrário de simplificar; defendo que a TAR, dentre suas versões, é utilizada por pesquisadores com esta finalidade, de ampliar a visão do pesquisador (FORTES, 2019).

Ambas as inserções ajudam a tese do silenciamento ao dar exemplos do silenciar e do ampliar. Entretanto, não definem o que é o silenciamento, não tratam da exclusão intencional ou da não representação intencional.

Na literatura internacional, o silenciamento existe e é definido, contudo não é o mesmo sugerido nesta tese. Digo não ser o mesmo, pois o silenciamento a que me refiro está na obra de Callon (1986), nos seus momentos de tradução. No silenciamento proposto aqui as traições sugeridas por Callon (1986) como fonte de insucesso são fontes de sucesso de traduções.

Diante do exposto, esta seção irá adotar o seguinte caminho: primeiro apresentarei os artigos relacionados ao silenciamento de forma a contribuir para apresentar exemplos do silenciamento como uma prática social nas organizações.

O segundo caminho a ser traçado será o de apontar como a TAR foi utilizada para produzir conhecimento na área de EOR. A contribuição desse caminho é o de ressaltar utilidades da TAR para o estudo das práticas organizacionais e do silenciamento.

Movendo adiante sobre o silenciamento nos EOR, o primeiro artigo sobre o silenciamento e as práticas organizacionais detalha atores não-humanos como silenciados no processo de qualidade de atendimento aos clientes em um *call center* (WINIECKI, 2009).

A importância do trabalho de Winiecki (2009), para a tese do silenciamento, está no que classifico como movimento de ampliação (FORTES, 2019). Ampliar, no sentido defendido aqui é abrir uma caixa-preta, que é o contrário de simplificar (FORTES, 2019).

Detalharei a seguir a relação entre os conceitos de simplificar e de ampliar na produção de textos. No caso do *call center*, Winiecki (2009) menciona que deixar os não-humanos de fora de uma análise organizacional é uma simplificação aplicada quando produzindo relatórios.

A ação de atores não-humanos, e principalmente suas mediações, são silenciadas em análises organizacionais. Para Winiecki (2009) se faz necessário descrever a mediação dos não-humanos para revelar a forma real da ação dentro do *call center*.

A simplificação sobre a qual Winiecki (2009) faz crítica é a simplificação teórica, mais precisamente a simplificação decorrente ao se utilizar uma forma de produzir ciência na qual somente atores humanos são partícipes de uma ação. A simplificação analisada pelo autor está no processo de fazer agir dos analistas do *call center*.

A empresa analisada usa o indicador nomeado de *qualitivity* para motivar seus analistas a monitorarem a quantidade de tempo médio que cada analista passa em ligações. Para a empresa, esse indicador, que é mostrado em uma grande tela dentro da sala dos analistas, é um sistema que propicia a competição entre humanos.

Os analistas embarcam nessa competição monitorando constantemente a tela e a média de tempo. Quando um analista, por exemplo, percebe que sua média está fora do padrão, ele busca adotar práticas para voltar a ter um bom indicador.

Um bom indicador seria manter a média de suas ligações abaixo de dois minutos. Para a empresa, este é um indicativo de que os analistas estão sendo produtivos. Devo esclarecer que a organização de *call center* tem como o seu objetivo principal receber chamadas de clientes e rapidamente atender às demandas deles.

Os clientes são atores importantes desse processo, mas não sabem do indicador de *qualitivity* que direciona os atendentes a serem rápidos em seus atendimentos. O indicador de

quality foi criado para manter a qualidade, entretanto, quando em ação, direciona os analistas a se apressarem nos seus atendimentos.

O que Winiecki (2009) faz é abrir a caixa-preta de estudos organizacionais que apenas usam humanos como fonte de ação. O resultado de análises organizacionais restritivas, no caso sem a participação de não-humanos, é uma simplificação. Winiecki (2009) opta por ampliar as definições de *como os atores do call center agem* e fazer agir.

Os não-humanos do *call center*, como o monitor, o índice de *quality*, as senhas de acesso aos sistemas, são revelados como mediadores da ação. A TAR é oferecida por Winiecki (2009) como uma lente de ampliação para as práticas organizacionais.

A ampliação se torna uma forma de evidenciar o silenciamento presente em formas preconcebidas de produzir conhecimento organizacional. Abrir a caixa-preta *de como age o indicador quality* permitiu à empresa perceber que os analistas não são encorajados para realmente entender as diversas necessidades de um cliente, mas encorajados a agirem de acordo com o tempo médio proposto pelo indicador. O autor também aponta que o ator não-humano *quality* molda o comportamento e ação dos analistas de *call centers* (WINIECKI, 2009).

Destaco aqui que o autor não utiliza os termos simplificar, ampliar, ou caixa-preta em seu texto (WINIECKI, 2009). Os conceitos usados foram implantados no texto durante a sua tradução para esta tese. No caso do *call center* apresentado acima, os termos *simplificar* e *ampliar* são embasados no conceito de caixa-preta.

Reforçarei o conceito de caixa-preta utilizando o exemplo do Marco Branco apresentado na seção 2.3 de orientações. No caso do Marco Branco, o meu apelido de professor excluiu da rede outro ator que já possuía este codinome. O apelido foi a forma encontrada por um mecânico para devolver o apelido de professor ao Luiz.

O mecânico que sugeriu o apelido criou um ponto de passagem para a devolução do apelido de professor. O PPO foi o apelido de Marco Branco, dado a mim devido às semelhanças físicas. Tornei-me uma caixa-preta. Abrir esta caixa-preta me permitiu ampliar minha visão sobre a importância de um apelido.

Durante um mês o problema foi resolvido com esse apelido, pois, assim que os mecânicos descobriram, tanto passaram a me chamar pelas costas de Marco Branco, quanto o apelido de professor fora devolvido ao seu devido dono.

Eu tinha dois apelidos, o primeiro de professor, pelo qual todos me chamavam ao me verem, e o segundo de Marco Branco quando os mecânicos estavam à distância. O mecânico

que criou o PPO me informou depois que foi uma forma rápida, pois não precisava sentar e conversar, e o que era necessário uma solução que não gerasse mais problemas.

Houve uma ampliação da rede com a abertura desta caixa-preta, e com isso pude perceber mais associações; uma delas a de que eu fazia parte do grupo por ter um apelido que veio deles, e não do meu ex-aluno. Ampliar e simplificar são conceitos atrelado ao conceito de caixa-preta (CALLON; LAW; RIP, 1986a).

A ampliação é um movimento presente também em outros artigos que tratam do silenciamento nesta tese (HIRST; HUMPHREYS, 2013). O exemplo dado pelos autores de silenciamento é o de segredos organizacionais, ou seja, as estratégias escondidas dentro das práticas organizacionais (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

O exemplo apresentado acontece quando uma unidade organizacional do governo da Inglaterra adquire um novo escritório para proporcionar maior integração entre os funcionários do *Western Country Council* (WCC).

Os autores narram que a aquisição do novo espaço não proporciona ao Governo o resultado esperado de maior integração entre os funcionários; pelo contrário, a *Entreprise House* se torna um ator com vida própria, que exclui outros atores de seu ator-rede (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

A criação deste novo escritório no governo da Inglaterra foi planejada. A intenção do governo era a de proporcionar tecnologias para que os atores organizacionais se comunicassem à distância para obter uma unidade organizacional funcionando de forma eficiente (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

A mudança foi precedida por uma intensiva pesquisa do Governo Inglês para buscar formas de conseguir alojar diversos funcionários do WCC. A solução de comprar, ou de alugar, um novo prédio foi descartada devido aos altos custos envolvidos nesse processo, de uma mudança para todos os funcionários.

A solução escolhida foi a de comprar um novo escritório em outra área geográfica da cidade. A distância entre os escritórios seria remediada com a inserção do trabalho em rede e com a inserção de novas tecnologias.

O centro da questão do artigo é *mudança organizacional* e esta foi auxiliada por um forte viés tecnológico (HIRST; HUMPHREYS, 2013). O resultado não esperado dessa mudança era que atores seriam obrigados, por outros atores organizacionais, a abolirem práticas e tecnologias antigas.

Após a mudança, as regras impostas pelo manual de práticas da organização foram incorporadas por vários funcionários, os quais traduziram as regras de manutenção de formas

de inovar em regras de exclusão daquilo que não é novo. Em consequência vários funcionários tanto adotaram as novas tecnologias, quanto passaram a rechaçar outros funcionários que usavam objetos ou se vestiam de forma a parecerem antiquados.

O abandono obrigatório de métodos de trabalho antiquados passou a ser traduzido também como o abandono pessoal de roupas, objetos pessoais, veículos, objetos de adorno, entre outros (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

Para os autores (HIRST; HUMPHREYS, 2013), neste caso da *Entreprise House*, o Governo, de certa forma, endossou este movimento de precarização das práticas organizacionais ao não interferir nas influências sofridas pelos funcionários.

O Governo Inglês recebeu resultados esperados com a modificação organizacional, sendo que primeiro o custo de operação reduziu. A segunda bonificação foi o maior controle à distância obtido através de uma unidade organizacional que passou a ter vida própria (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

A visualização das bonificações recebidas pelo governo inglês à custa da precarização do trabalho se deu pelo processo de ampliação, o abrir da caixa-preta “manual de práticas: formas de influenciar os funcionários”.

A ampliação se dá pela inclusão dos não-humanos como os sistemas, os telefones, a própria *Entreprise House*. A TAR permite uma produção científica na qual um ator não-humano passa a ser um actante, como no caso do manual de práticas gerenciais.

O uso da TAR é dirigido para ampliar a visão do pesquisador para *o fazer agir*, e a inclusão dos não-humanos nas práticas organizacionais revela o que outrora estava maculado pelo Governo Inglês.

O exemplo é de valia para esta tese, pois a *Entreprise House* e o manual de práticas gerenciais são dois atores não-humanos que medeiam a exclusão de outros atores na rede organizacional analisada (HIRST; HUMPHREYS, 2013).

Neste exemplo, atores não-humanos também silenciam outros atores da rede por meio de uma exclusão. A exclusão de atores não era uma orientação no manual, não há orientação para abolir objetos não tecnológicos, nem mesmo a posição de rechaçar aqueles que usam roupas consideradas como antiquadas.

No caso da *Entreprise House* (HIRST; HUMPHREYS, 2013) o ator manual de práticas é apresentado com um ator que medeia a ação de outros atores na rede. O posicionamento desta tese é o de que o manual silencia, ou seja, medeia a exclusão de outros atores na rede da *Entreprise House*.

Não fica claro no exemplo da *Entreprise House* como o manual age. Entretanto, pela TAR existe a posição de que atores agem de forma imprevista, sendo o manual um exemplo que apresenta esta imprevisibilidade.

Posso enriquecer esta discussão com três diálogos vivenciados na *Car Chique* que corroboram a posição de que atores não-humanos agem. Nos diálogos, carros e peças de carros agem também de forma imprevista.

Um final de tarde na *Car Chique*, um mecânico estava ainda a trabalhar. Fiquei curioso porque o mecânico estava falando com o carro. Já havia me condicionado a ficar atento para quando um humano se comunicasse com um não-humano. Aproximei-me do mecânico para ouvir o que ele dizia.

3.3.1 A correia quieta

Mecânico - *Pia, desgraçada, você tem que piar! Fica aí calada, só é dando trabalho! Por que não me disse logo que era você?*

Pesquisador - *“Tá” falando com o carro, rapaz?*

Mecânico - *“Tou” não professor, estou falando com a danada desta correia. Esse tipo de coisa, quando fica ruim, pia. O hidráulico “tava” deslizando, mas ela não pia.*

Pesquisador - *Como assim: pia? Igual a um pinto? Piu-piu? É?*

Mecânico - *Sim, ela faz “piiii”. Ela pia, mas esta aqui não pia, é calada, e me deu um trabalho danado.*

Pesquisador - *Qual foi o trabalho que ela lhe deu?*

Mecânico - *Só uma hora de trabalho. Já tinha checado tudo, o óleo do hidráulico, as conexões, se tinha vazamento, os terminais de direção. Tudo. Menos a correia. Ela já está velha.*

Pesquisador - *E quando você sabe que uma correia está velha?*

Mecânico - *Poxa! Professor, já te falei. Quando ela pia! E esta está calada. Aproveita e vem cá me ajudar para eu apertar ela. Bota as luvas aí.*

Uma diferença identificada no silenciamento dos não-humanos está na mediação. No caso da correia do hidráulico pude identificar que o piado da correia é o ponto de passagem para o mecânico identificar o problema. Mas, não sei o que a correia quer com isso. Não consegui identificar quem está mediando a correia.

No caso dos não-humanos da *Car Chique*, como a correia, há de se entender que o mecânico, o carro e a correia estão associados à rede de manutenção veicular. A correia pia, e o mecânico escuta.

A criação do ponto de passagem obrigatório foi o mecânico, sendo que este ponto marca a passagem para identificar o problema mais rápido. Uma correia que tem problemas, pia, segundo o mecânico. O problema narrado pelo mecânico é que aquela correia não colaborou para passar no ponto de passagem “piando”; preferiu calar. Não pude identificar neste exemplo que ator estava mediando a correia. Poderia até dizer que era a idade, ou o tempo, mas eu não posso falar por uma correia que não fala.

Em outro exemplo de silenciamento de não-humanos também tive dificuldade de encontrar o mediador. Estava trabalhando como ajudante no conserto de uma caminhonete para trocar borrachas da caixa de marcha. Durante a troca, o mecânico se viu obrigado a checar o diferencial.

Nós já havíamos trocado algumas peças, mas depois de o mecânico ligar a caminhonete, engatar a marcha e acelerar, alguns barulhos ainda persistiam. Eles haviam diminuído, mas havia um barulho diferente.

3.3.2 O rolamento do Cardam

Mecânico - *Professor, vamos tirar este diferencial comigo. Trocamos a borracha, mas não penso que o barulho sumiu.*

Pesquisador - *“Tá” certo. Mas a borracha da caixa de marcha estava ruim, você estava certo nisso.*

Mecânico - *Tudo bem, ela “tava” ruim, mas foi um chute. A gente não sabe se o carro “tá” escondendo o problema.*

Concordei em ajudar. Removemos o diferencial, e ele achou um rolamento ruim.

Mecânico - *Olha aí o que o danado estava escondendo. O rolamento do cardam.*

Pesquisador - *Por que o carro faria isso, esconder um problema?*

Mecânico - *Medo. Puro medo. Você não tem medo de dentista? Eu tenho.*

Antes de iniciar o serviço existiam vários barulhos próximos do diferencial, da caixa de marcha e do eixo cardam. Com o primeiro serviço alguns barulhos sumiram, mas um ainda persistiu. O mecânico afirma que o carro escondeu o problema, mas como saber se o carro esconde?

Interpretar a intenção de um ator não-humano é difícil. O carro não me informou o porquê de esconder o problema, nem mesmo a “Correia Quieta” me informou o porquê de não piar para o mecânico poder realizar seu serviço. Mas sei também que o carro, o mecânico e as peças estão na mesma rede de serviço, e que os barulhos são PPOs para a resolução de problemas nos veículos.

Nos dois casos o silenciamento existe, mas não existe o rastro de associações deixadas pelos mediadores da *ação de fazer barulho*. Uma das formas de identificarmos o que o ator não-humano quer é atentar para a repetição. Latour (2005) aponta que os mediadores da ação se repetem no discurso.

Em outro exemplo de silenciamento na *Car Chique* fica mais evidente o mediador. Estava fazendo o balanceamento de um veículo quando vi uma cliente falando com o carro. Eu já havia percebido nos exemplos de silenciamento que as pessoas falam com os veículos. Mas esse eu tinha que ver, a senhora falava alto.

Eu me aproximei para entender o que acontecia. Vi uma senhora que discutia com o mecânico que havia saído com ela para testar o carro que não havia ainda entrado em serviço. A senhora chutava ferozmente o pneu dianteiro do carro e falava.

3.3.3 O carro medroso

Senhora - *Fala, imundo! Lá em casa você gritava, gemia. E aqui é assim. Me faz passar essa vergonha na frente dos outros.*

Mecânico - *Calma, senhora. Vamos ver o que ele tem. Vamos colocar ele no elevador.*

Senhora - *Não quero. Quero que ele faça o barulho. Ele “tá” é com medo, isso sim!*

Mecânico - *Pode ser isso sim, já vi muito carro não fazer o barulho quando chega aqui.*

Senhora - *Ele é useiro e vezeiro de fazer isso. Chega nos lugares e nada! Se cala!*

Fiquei à distância observando o resto da conversa. Vi o mecânico sinalizar para que eu não me aproximasse, talvez para não constranger a cliente. O mecânico convenceu a senhora a dar outra volta, e no retorno ela pareceu estar mais satisfeita. Acompanhei a entrada do carro, era um problema no disco de freio dianteiro, muita sujeira. Ele havia feito o barulho que a senhora havia relatado, via no seu rosto o sorriso.

No exemplo do carro medroso, o barulho se mostra como ponto de passagem para achar o problema do carro e para restaurar a honra de uma senhora. O medo se repete como

mediador da ação. O medo se repete pela voz do *spokesman*. Os mecânicos e donos de veículos são os representantes dos veículos.

Para mim, um carro pode ser um agregado de atores, mas para outras pessoas, é um coletivo que tem ações e sentimentos, como esconder problemas e ter medo de mecânicos. O discurso é a fonte em que o pesquisador deve buscar o silenciamento, seja pelas palavras dos humanos ou pelos *piados* dos não-humanos.

Nos três exemplos apresentados acima, o barulho é o ponto de passagem obrigatório, estabelecido pelos mecânicos, para a resolver o problema de *qual peça trocar*. Os mecânicos se tornam os *spokesman* dos veículos, e falam em nome deles.

Em todos os casos não fica claro o que a mediação intervém com o carro e as peças para que deixem de falar, ou tenham medo e escondam problemas. Mas fica claro que o mecânico é o *spokesman* e que ele cria o PPO – barulho para saber o que os não-humanos falam. O barulho é o falar da correia, é o falar do freio, e é o falar do rolamento do cardam. Quando os veículos não falam, estes silenciam. Falam porque os mecânicos antecipam esta ação, como o piado da “correia quieta”.

Os não-humanos são parte da literatura de EOR. No exemplo a seguir, os não-humanos são os mediadores do silenciamento. No exemplo de Kavanagh (2013), atores humanos são silenciados ao presenciar um discurso opressor. Nesta visão não são humanos que silenciam humanos, mas humanos que são silenciados por um discurso.

A sugestão apresentada por Kavanagh (2013) é a de que o silenciamento é um resultado. O silenciamento proposto pelo autor é de ordem pessoal, um auto-silenciamento, uma censura pessoal (KAVANAGH, 2013). No exemplo apresentado, crianças em situação de vulnerabilidade, principalmente vinculada ao trabalho infantil, se calam ao escutar um discurso opressor.

As crianças, na versão de Kavanagh (2013), silenciam, pois sabem o que pode advir sobre discordar de opiniões de seus opressores. As crianças antecipam a ação de opressão e agem com o silêncio. Saliento aqui que este trabalho está na literatura dos EOR porque trata de trabalho escravo infantil.

A visão de Kavanagh (2013) é a de que às crianças em trabalhos infantis ou escravos não é permitido terem voz em alguns discursos, e o resultado é o silenciamento da criança diante de uma situação.

O trabalho de Spivak (1985) busca dar voz e sentido a mulheres na Índia, principalmente por não se fazerem escutar. O discurso já predominante não permite a inclusão

das demandas femininas. As mulheres se calam ou não participam de discussões, pois o *status quo* do que é ou não é aceito já está estabelecido (SPIVAK, 1985).

Kavanagh (2013) importa o conceito de um ator ser excluído do discurso familiar para o contexto de trabalho infantil. Kavanagh (2013) insere, com essa tradução, o silenciamento nos EOR.

Kavanagh (2013) detalha a pouca reflexão crítica dos EOR para fatos que acontecem e são excluídos do contexto de algumas produções científicas. Os exemplos dados são as guerras, violências, racismo, sexismo, a pouca atenção aos movimentos populacionais e à promoção do bem-estar, acidentes de trabalho ou sexo e sexualidade.

O hiato tratado nesse artigo é a visão das crianças que participam de atividades organizacionais e que não possuem voz. Em outros campos de conhecimento, que descrevem atividades econômicas, existe publicação que trata a participação infantil na mão de obra (KAVANAGH, 2013).

O foco da ação de silenciar está no discurso hegemônico e na apropriação acadêmica da voz de outros para seus propósitos autoritários (KAVANAGH, 2013). O silêncio de crianças em situação subalterna está na hegemonia do discurso em que estão inseridas. O discurso garante o silêncio das crianças, excluindo-as de uma possível comunicação verbal.

O silenciamento apresentado por Kavanagh (2013) é resultado de estar em uma rede na qual o mediador controla a ação de falar. Para o autor, silenciamento é fruto de um discurso hegemônico já estabelecido (KAVANAGH, 2013).

Esse trabalho é de valia para a tese do silenciamento por apresentar o conceito do que é silenciar e de apresentar exemplos como o do trabalho infantil. Entretanto, a forma de produzir conhecimento adotada por Spivak (1985), representante dos estudos decoloniais, é diferente da TAR. Os argumentos utilizados nesta tese, então, manterão o foco no trabalho de Kavanagh (2013).

No caso apresentado por Kavanagh (2013), crianças que estão inseridas em formas de trabalho infantil silenciam, optam por não falar, mas quem está mediando a criança? A noção comum é a de que eu sou o mediador da ação, mas no caso o mediador é o discurso, um ator não-humano.

O discurso opressor, como citado por Kavanagh (2013), é o mediador da ação, e a fala é o ator que é excluído da ação. A exclusão da fala é feita de forma intencional, pois as crianças buscam não serem punidas por suas opiniões. O subalterno cria o ponto de passagem obrigatório do silêncio. Mas não ficam claras quais são as associações que surgem deste silenciamento.

O ponto que se deve esclarecer sobre a diferença do silenciamento proposto por Kavanagh (2013) é que *o silenciamento é um resultado de um discurso opressor, e não uma estratégia de associação.*

O silenciamento já é um termo presente nos EOR, mas o exemplo do discurso opressor não existe como *detalhes* na figura do *spokesman*. Este esclarecimento de como o representante participa do silenciamento pode ser melhor detalhado no próximo trabalho. Nele existe uma proximidade sobre a dificuldade de representar voz de atores em uma rede sem silenciar (BARINAGA, 2016).

A autora não define o silenciamento, mas admite que excluímos atores de uma rede organizacional para manter uma estratégia em curso (BARINAGA, 2016). Barinaga detalha o papel do *spokesman* no processo de exclusão de atores de uma rede. Destaco que o silenciamento, ou ato de não-representar intencionalmente, é apresentado em uma passagem da parte de discussões de Barinaga (2016).

No caso apresentado, a autora (BARINAGA, 2016) é um dos pesquisadores que silencia outros atores em uma rede. O caso em questão é a representação dos interesses coletivos de imigrantes que estão em uma situação de vulnerabilidade na Suécia.

Barinaga (2016) inicia um projeto de pesquisa para ajudar os imigrantes a conseguirem ser menos estigmatizados. Uma das ações realizada por Barinaga foi a de filmar a opinião de diversos jovens imigrantes e criar um vídeo de 26 minutos. Essas filmagens, depois de editadas em um filme, foram apresentadas para os atores que estavam na direção do projeto.

Na sessão de vídeo, que contava com a presença dos jovens imigrantes, ficou claro, para os dirigentes, que o vídeo narrava a realidade dos imigrantes, e que os jovens concordavam que suas opiniões eram representadas naquele vídeo.

Entretanto, um dos diretores do projeto, sentiu que o vídeo poderia ser mal recebido pelas organizações de apoio ao projeto. A ação de representar os interesses dos imigrantes foi financiada pelo *Swedish Inheritance Group*, e envolveu a escola de arte *Hursby School*, a *Red Cross*, a *Copenhagen Business School* e a *Stockholm School of Economics*.

Para o diretor do projeto, que não concordou em mostrar publicamente o vídeo, a solução era selecionar nas vozes representadas os discursos que não causariam ofensas às organizações como a *Red Cross*.

A solução aceita pelos diretores foi a criação de um mural no qual os jovens imigrantes pudessem manifestar seus interesses. No mural foi permitida a liberdade para manifestações como a de pessoas apontando o dedo para a bandeira da Suécia.

Barinaga (2016) então conclui em seu texto que as vozes foram silenciadas em nome da realização de um projeto. A autora cita o papel do *spokesman* em uma rede, o de decidir quais interesses serão representados, quais atores, isso para que uma tradução tenha seu efeito.

O silenciamento de Barinaga (2016) foi a exclusão dos interesses de um grupo de jovens imigrantes que foram convidados para participar de uma ação que promovesse melhor integração entre suecos e imigrantes.

O trabalho de Barinaga (2016) utilizou a *After ANT* (LAW, 1999) como base teórica para a produção da pesquisa, mas para detalhar o silenciamento foi necessário utilizar a definição de Callon e Latour (1981) descrevendo o que é uma tradução e o papel do *spokesman*.

O *spokesman* existe nos trabalhos orientados pela Sociologia da Tradução. A razão para isso é a de que existem diferentes versões de TAR. No caso específico da Sociologia das Traduções de Callon (1986), o foco desta TAR está, na minha opinião, voltado para o método de mapear momentos existente na prática de se associar.

A Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) oferece um método detalhado para acompanhar partes do movimento ao sugerir os momentos de tradução como unidades de análise.

O *spokesman* não está presente no trabalho de Latour (2005) ou de Law (1999). Latour (2005) usa a palavra *spokesperson* no seu texto para descrever que estes podem ser procurados para que manifestem o interesse de um grupo. No texto, Latour (2005) não o aponta como parte integrante de um movimento de tradução. Nesta tese usarei o termo *spokesman*, em referência à Callon (1986).

O papel de silenciador de Barinaga (2016), na condução da decisão de como representar os interesses de um grupo, é similar ao meu papel de silenciador na condução da negociação do curso para os mecânicos da *Car Chique*, apresentado no caso do Chico Olho de Gato.

Similar ao sentido de ter que escolher quais interesses representar, Barinaga (2016) criou a solução do mural como ponto de passagem obrigatório para que os imigrantes ganhassem voz. A autora possuía um objetivo maior, que era o de fazer com que suecos e imigrantes se associassem mais facilmente.

Quando fui apresentado aos problemas da *Car Chique*, propus um curso de capacitação em injeção eletrônica com o Chico Olho de Gato. O curso se tornou o ponto de passagem obrigatório para que a *Car Chique* conseguisse atender a mais carros com esse tipo de problema.

O *spokesman* é um dos atores da rede que cria os atalhos, e busca novos atores para sua rede e os transforma em um ponto obrigatório. O mural sugerido por Barinaga (2016) é parte dos momentos de tradução apontada por Callon (1986).

Este mural se torna uma solução plausível para minimizar o problema dos imigrantes de serem estigmatizados por alguns suecos; com este mural os imigrantes representaram seus interesses. Barinaga (2016) optou por fazer um mural, ao apresentar o filme na íntegra, para que mais atores se associassem e se mantivessem unidos nesta rede, como a *Red Cross*.

O PPO, no caso de Barinaga (2016), está presente nos momentos de problematização e de mobilização de aliados. O *spokesman* é responsável neste caso por trazer atores para a rede, criar um PPO e manter atores nesta rede.

É necessário destacar que Barinaga (2016) descreve a tradução de montar o mural como uma ação de sucesso, mas a fonte dessa tradução fora um silenciamento. Barinaga (2016) excluiu intencionalmente vozes porque antecipou a rejeição ao vídeo elaborado. Barinaga (2016) foi a *spokeswoman* que optou por não representar todos os interesses dos jovens naquele filme, pois previu que essa estratégia poderia gerar menos associações.

A descoberta de Barinaga (2016) é similar a descoberta do caso do Chico Olho de Gato; de silenciar intencionalmente como forma de se associar, de tornar as conexões complexas, e não fragilizar a rede.

De fato, há uma diferença entre o representar e o silenciar, e essa diferença está na exclusão de atores de uma rede, sendo que o *spokesman* é o ator que silencia. Posso afirmar isso no caso de Barinaga (2016), e posso afirmar isso utilizando o caso do Chico Olho de Gato.

No caso do Chico Olho de Gato, eu, como *spokesman*-silenciador, estava pensando em manter as associações através da criação de um ponto de passagem, o curso de capacitação de mecânicos.

Quando escutei que a *Car Chique* já trabalhava com o Chico e não conseguia chegar a um acordo, eu imediatamente pensei que poderia fazer isso acontecer, e que várias associações poderiam ser feitas por meio deste PPO.

O Chico é realmente meu amigo, ele já me tirara de várias situações, e eu sempre me lembro de agradecer a ele. Posso detalhar uma ocasião brevemente. Certa vez o Chico me orientou via telefone para que eu abrisse e ligasse um carro que estava em uma praia. Descobri que havia perdido a chave do carro quando a maré começara a subir. O Chico em meia hora no telefone me tirou dessa.

O Chico é um colecionador de chapéus. Uma das formas de agradecer a ele seus favores é que quando viajo, às vezes, trago mais um chapéu para sua coleção; devo ter dado mais de 5 chapéus a ele. Como o Chico comenta, eu sou o único cliente dele que passa lá para saber como ele está, mesmo sem ter problemas no carro.

Entre mim e o Chico existe muita cumplicidade, e tanto eu quanto ele sabemos as excentricidades de cada um. Eu sabia que ele não resistiria a um convite para ser professor, principalmente se viesse de mim. Eu, durante o processo de negociação, pensava na tese, no que eu ia escrever, esse era o meu objetivo maior. Mas, para isso, o curso deveria se tornar uma realidade.

O objetivo de manter as associações do curso de capacitação de mecânicos é bem diferente do objetivo dos cientistas da Baía de *Saint Brieu* (CALLON, 1986). Os cientistas são apresentados como partícipes do objetivo de restaurar as vieiras. Em nenhum momento tratou-se dos objetivos pessoais dos cientistas, mas sim dos objetivos coletivos dos atores daquela rede. Não posso falar pelos objetivos maiores dos cientistas, mas com certeza posso falar dos meus enquanto um silenciador.

Eu excluí minha amizade com a Chico durante minha negociação para a *Car Chique*, como excluí da *Car Chique* a vontade que o Chico tinha de ser professor. Excluí os conhecimentos técnicos dos mecânicos, tudo em nome da manutenção de todos os atores alinhados para realizar o curso, e posteriormente trazer tudo isso para a tese.

Silenciar é manter o ator em outra rede ou em outro local dela. Silenciar também requer manter a estabilidade de uma rede de associações. A manutenção é realizada através de conhecimento do que representar e do que não representar para obter vantagem em ações futuras. Este posicionamento, o de silenciar por exclusão, está presente na literatura de EOR, como nos artigos apresentados inicialmente neste capítulo.

Outro ponto desta tese que deve ser esclarecido é o que marca a intenção dos atores em um silenciamento. Para descrever a intencionalidade no silenciamento, utilizarei os conceitos de mediação e de intermediação, pois, afinal, quem foi o responsável pela intencionalidade: o mediador ou o intermediário?

Mais uma vez utilizarei o meu amigo Chico para responder a essa pergunta, pois até este parágrafo é o único caso no qual eu detalho o *spokesman*-silenciador. Eu afirmo que durante todo o processo de condução da negociação estava fortemente influenciado pela tese de doutorado. A cada momento que eu percebia um diálogo ou uma ação que poderia ser de auxílio para minha pesquisa, eu pensava: *minha tese*.

Tudo bem que a tese é um forte ator mediador, mas esse ator não estava pronto ainda, estava em elaboração. Mas a tese foi o meu *plug-in*, algo que me mediava a distância. Demanda muito tempo pra que uma tese fique pronta. Diversos atores não-humanos estavam lá comigo durante o processo de negociação com o Chico, assim como a tese, o título de doutor, a progressão funcional advinda do título, a TAR, entre vários outros.

Embora diversos aliados sejam fortes mediadores naquele momento de negociação com o Chico, nenhum deles criou o ponto de passagem obrigatório de curso de injeção eletrônica. Criei a possibilidade de resolver um problema da empresa com uma solução, que já havia sido tentada pela *Car Chique* sem sucesso. Eu tinha um bom sentimento sobre conseguir convencer o Chico a embarcar na solução, claro que cada um com seu objetivo.

O que busquei para esclarecer a intencionalidade foram os conceitos de *spokesman-silenciador*, PPO e mediador. O que proponho é que a circulação entre esses conceitos possa aproximar o pesquisador de uma resposta plausível sobre como este se configura.

A criação do curso foi algo problematizado durante um diálogo, foi algo criado no momento, de súbito – não pensei, as palavras saíram da minha boca. O silenciamento, posteriormente, aconteceu durante a mobilização dos aliados.

Na criação do PPO eu acordei com o gerente que não iria contar que a *Car Chique* queria ampliar o serviço, nem que os mecânicos não sabiam de nada. Na criação do PPO eu não silencieei que era amigo do Chico, ao contrário, eu associei o Chico à minha rede de amigos.

No segundo momento, eu tento impor e manter a identidade que eu havia montado do Chico, de alguém que iria me escutar devido a laços de amizade. Mantive o acordo e não falei sobre a ampliação, nem sobre o fato de os mecânicos não saberem sobre a caneta de teste. Fui fortemente mediado pelo acordo firmado com o gerente e supervisor da *Car Chique*.

O silenciamento foi intencional quando perguntado sobre a ampliação dos serviços por Chico. Eu sabia o que eu estava fazendo, fiz parte do acordo, e sabia que quebrar isso quebraria a rede. Todavia, o silenciamento não foi intencional quando perguntado sobre os mecânicos saberem sobre a caneta? Eu não sabia se os mecânicos sabiam ou não. Eu sabia que não devia falar que os mecânicos não sabiam de nada, pelo acordo, mas não sei se foi intencional. Se o fosse, seria uma mentira. O que aconteceu foi uma rápida simplificação de que o mecânico sabia. Fora intencional.

O mediador “acordo” foi o mesmo em ambos os silenciamentos. Acredito que é a isso que Callon (1986) se refere sobre traição, saber que devemos manter acordos firmados, e que

isso mantém a estabilidade de uma rede, mantém atores unidos. Mas isso com a rede *Car Chique*.

Para ampliar esta rede trazendo para ela o Chico, eu precisei silenciar. O silenciamento está na ampliação da rede da *Car Chique* com a rede da JM eletrônica. Eu estou no meio dessa rede, estou entre eles, e busco unir as duas redes momentaneamente com um curso. Depois desse curso realizado, a rede é desmontada.

Eu, contudo, silencieei que queria realizar uma ação como gerente de qualidade, queria ser reconhecido, que também tinha interesses pessoais, como ficar no coração da *Car Chique* como o gerente que possibilitou a ampliação do serviço de injeção.

Eu sabia o que estava fazendo; a mobilização dos aliados foi intencional. Os interesses pessoais são o meu direcionamento para silenciar de forma intencional. Assim, prossegurei nesta tese com o argumento de que o silenciamento é algo intencional, o que o *spokesman-silenciador* faz para conseguir sua estratégia de mais associações.

A primeira parte desta seção foi dirigida a discutir o silenciamento como um tema que está presente nos EOR. Busquei, com os exemplos vivenciados na *Car Chique*, posicionar o silenciamento como uma prática na organização. Na segunda parte desta seção dirigirei esforços para descrever o uso da TAR na área de EOR.

Nos artigos selecionados, existem tópicos em comum, e são estes: a definição de atores nos EOR usando as controvérsias, a mediação de atores organizacionais, a ação dos não-humanos no EOR, por um EOR mais crítico, a história nos EOR e a TAR como tradutora nos EOR.

Seguirei nesta seção com o detalhamento de cada tópico apresentado acima de forma a contribuir para a discussão de como o EOR usa a TAR em seu benefício. O primeiro tópico apresentado é a definição de atores organizacionais.

Uma característica apresentada nos textos selecionados é o uso da TAR para definir atores utilizando as controvérsias. Nos artigos a seguir, esse foi o destaque apresentado pelos autores da utilidade da TAR.

3.3.4 Definir atores no EOR utilizando controvérsias

Uma das preocupações apresentadas está no conceito de controvérsias (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009). Para estes autores, o campo de OMS (*Organizational Management Studies*) pode ganhar aportes teóricos de outras áreas de saber.

O exemplo dos autores narra a dificuldade de importar conceitos de outras áreas de conhecimento para o OMS (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009). Essa importação não é fácil quando o que se quer importar seja um conceito. Os autores buscam trazer para o OMS o conceito de *boundary objects*, e para isso usam as controvérsias (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009).

O termo *boundary objects* é de domínio da *Science and Technology Studies* (STS) e que sua importação para o OMS se deu pelo processo de tradução. A tradução é um conceito de interesse dos EOR, como descrito no caso acima, para aproximação de diferentes áreas do conhecimento usando das controvérsias (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009).

Outra tradução de interesse dos EOR é a tradução de realidades em textos (LEAL; VARGAS, 2011). O ator em questão agora é a televisão digital e os autores buscam com as controvérsias descrever o processo de convencimento desse ator não-humano para com os telespectadores.

A televisão digital é um ator não-humano que serve como ponto de passagem obrigatório para programas, comerciais, jornais, novelas. Esse dispositivo eletrônico é tido como um aparelho que pode ser ligado e desligado, como não portador de mediação.

O uso das controvérsias permite descrever a televisão digital como um produto de convencimento que possui estratégias de forças (LEAL; VARGAS, 2011). A televisão digital, uma vez mapeada por suas controvérsias, aparece como um coletivo de atores que necessitam de sua passagem para atingir os telespectadores. A televisão passa a ser também um ator de mediação da ação (LEAL; VARGAS, 2011).

O que os autores (LEAL; VARGAS, 2011) buscam neste tópico é definir atores e quebrar a barreira imposta de o ator ser desassociado da rede. O conceito de coletivos da TAR, por exemplo, propõe um ator-rede que pode ser definido com um nome (ator) mas está em múltiplas associações temporárias (rede).

No artigo seguinte os autores seguem o mesmo caminho dos coletivos para descrever políticas públicas como o resultado de uma ação e, ao mesmo tempo, essa política pública sendo uma rede de associações que faz agir (ANDRADE; LORENZI, 2015).

Os autores tratam da ação organizacional dirigida para: a) criar legislações e b) aprovar legislações. A criação de uma legislação é um processo extenso para o qual diversos atores contribuem na sua formação. Os atores não-humanos fazem parte deste coletivo, sendo exemplos de atores não-humanos, as tecnologias (ANDRADE; LORENZI, 2015).

O argumento deste artigo é o de que a construção de uma legislação é uma prática organizacional (ANDRADE; LORENZI, 2015). No exemplo citado pelos autores, a

construção de uma legislação para incentivar a produção de células de energia possui diversos mediadores.

A visão comum da aprovação de uma legislação é a de que a legislação é norteadada por sua utilidade para a comunidade, ou para o governo se financiar. O que os autores propõem é que a política energética, principalmente por suas mediações, é um forte mediador no processo de elaboração e aprovação de legislação (ANDRADE; LORENZI, 2015).

A legislação, que era vista como algo feito para o benefício da população, ou para o benefício do governo, começa a ser entendida como algo mediado para atender às normas e às regras energéticas do Brasil.

As controvérsias são utilizadas pelos autores de EOR acima para descreverem atores-rede. Nos exemplos, os coletivos são utilizados para traduzir textos (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009), realidades (LEAL; VARGAS, 2011) e a ação de não-humanos (ANDRADE; LORENZI, 2015).

A ator-rede é uma unidade de análise utilizada pelos artigos acima para permitir a medição de atores, e a simetria é o conceito que permite atores humanos e não-humanos agirem e fazerem agir nos EOR (CAMILLIS; ANTONELLO, 2016). O *enactar* é o termo utilizado para descrever atores que agem e se associam de forma livre (CAMILLIS; ANTONELLO, 2016).

O conceito explorado é o de simetria. Não quer dizer que humanos sejam iguais a não-humanos, mas considera que ambos podem ser considerados como mediadores de ação em uma rede de associações (CAMILLIS; ANTONELLO, 2016).

Para os autores, o campo de EOR deve utilizar as traduções e as controvérsias para conseguir analisar múltiplas realidades (CAMILLIS; ANTONELLO, 2016). O sucesso de um ator em uma rede pode significar o fracasso de outro. Nesse sentido os autores buscam incorporar nos EOR essa forma de descrever objetos através de suas controvérsias (CAMILLIS; ANTONELLO, 2016).

Os artigos agrupados aqui no tópico para definir atores nos EOR utilizando as controvérsias, são exemplos de uso da TAR nos EOR. As controvérsias são úteis para o argumento do silenciamento.

A importância desse recurso da TAR é o de ampliar as barreiras do que é um ator. Refiro-me ao fato de que estes artigos se agrupam por buscar nas controvérsias formas de revelar, de desmistificar, ou até mesmo de dar voz a atores silenciados.

Uma televisão digital, por exemplo, pode ser um forte articulador de ideias ao se tornar um ponto de passagem obrigatório para a comunicação (LEAL; VARGAS, 2011).

Aquela TV que senta em mesas não é apenas um ator que se liga e se desliga, mas algo que está entre duas redes.

Usar as controvérsias permite ver uma legislação como um ator que fora constituído para atender normas de um governo (ANDRADE; LORENZI, 2015). No caso da legislação, o autor cita a grande dificuldade de se aprovar uma legislação, de vários atores consultados, mas que o ator final que decide é a política energética, no caso. As vozes dos outros atores da rede, que estavam no processo de aprovação, são silenciadas em nome da política do país.

O silenciamento é algo que pode ser visto quando se adota a TAR. A proposta de Latour (2005) é a de que para alcançar uma Associologia, o pesquisador precisa conhecer e abandonar a Sociologia do Social. Nesse abandono, as associações passam a ser o social. Passamos a ver, a pesquisar, e a descrever orientados pelas controvérsias. Usar a TAR permite revelar vozes silenciadas, como a voz da TV ou a voz de uma legislação.

Outros conceitos, como o de mediação, permite ao pesquisador revelar o que faz “o agir”. A mediação é de interesse do silenciamento. O que faz um *spokesman* agir? Qual ator está mediando o *spokesman*?

3.3.5 A mediação de atores organizacionais

O conceito de mediação é também de interesse dos EOR. Esse é apresentado como chave para ampliar a definição do que é a aprendizagem organizacional (AMERICO; TAKAHASHI, 2014). Estes autores (AMERICO; TAKAHASHI, 2014) destacam que a disciplina de Aprendizagem Organizacional pode ser ampliada ao contabilizar os não-humanos como mediadores da ação.

A menção feita neste trabalho (AMERICO; TAKAHASHI, 2014) sobre a mediação está no papel das tecnologias durante o processo de aprendizagem. Estas tecnologias são meios de aprendizagem, mas também podem mediar o conhecimento. Um exemplo destas tecnologias está no corretor de textos, que pode mediar a correção daquilo que escrevemos nas organizações.

Os atores não-humanos também são fontes de mediação do *spokesman*-silenciador. A tese de doutorado, a progressão funcional e o título de doutor estavam comigo durante a negociação com o Chico. Foram fortes mediadores, pois pensavam neles a todo instante em que via algo que poderia estar na tese.

Andrade (2011) trata desta fonte de ação não-humana nas organizações. Para Andrade (2011) as políticas públicas são fontes de ação. Para esses autores, políticas públicas fazem

outros atores agirem em uma rede de forma a atender seus interesses. A lei, por exemplo, pune.

As controvérsias e a mediação permitem ampliar a visão de como os atores agem, como apresentado nos artigos de EOR. Outra forma de o pesquisador ampliar a visão é incluir os não-humanos, e dar voz a eles. Neste momento, o pesquisador se torna o *spokesman*.

Um exemplo de atores que não têm voz em uma organização são os animais. E me refiro a animais que são criados por organizações para gerar alimentos, como ovos. O que determina a morte e a vida desses animais, o que faz esses animais ficarem ou serem excluídos de vez de uma rede?

Para Sage et al. (2016) animais são considerados como atores estáveis, já se sabe como agem e se comportam. Por exemplo, uma boa vaca produz quanto leite? A resposta da organização é geralmente uma média. Assim, a vaca que produz abaixo da média pode ser excluída da rede. O cálculo de média e de retorno de investimento são fortes mediadores da exclusão desses atores da rede.

A crítica dos autores está na vida e na morte de animais que pertencem às organizações, como vacas, cabras, coelhos. Esses não-humanos são sacrificados às vezes para que as empresas não percam dinheiro. A morte animal aqui sofre forte influência de atores do mercado, sendo mediada pelo *plug-in* do custo e da eficiência (SAGE et al., 2016).

A ação dos não-humanos, como os animais (SAGE et al., 2016), é algo de interesse dos EOR. Não-humanos agem e são mediadores da ação, e devem ser percebidos como fonte de ação.

3.3.6 A ação dos não-humanos nos EOR

O conceito de *plug-in* permite trabalhar, nos EOR, respondendo sobre racionalidades que são transportadas para atores. Com os *plug-ins* os atores não-humanos agem à distância. No processo de raciocinar, ou de agir, a racionalidade está presente (CABANTOS; GOND, 2011). O que os autores querem dizer são *as racionalidades aprendidas no curso de uma vida* (CABANTOS; GOND, 2011).

Para Cabantos e Gond (2011) estudantes de administração são apontados como portadores de racionalidade. Os autores focam no processo do administrador de acessar a racionalidade para tomar decisões e para produzir conhecimentos (CABANTOS; GOND, 2011).

Os *plug-ins* são atores que são mediadores dos estudantes de administração. O que os autores buscam, neste artigo, é descrever como se aprende essas racionalidades (CABANTOS; GOND, 2011). Na proposta dos autores, os conceitos como o custo benefício, ou a curva de oferta e demanda, são aprendidos e acessados como parte da racionalidade do administrador.

Nesse sentido, a racionalidade dos estudantes não está nestes, mas em conceitos. Esses conceitos, por sua vez, são acessados à distância e continuam, na vida desses acadêmicos, como fortes mediadores da ação.

Além de conceitos, outros atores como os números, são mediadores da ação organizacional. Para Valerie Michaud (2013) os indicadores, em especial os números, agem como atores de mediação organizacional para controlar outros atores organizacionais à distância.

A autora apresenta a linha de pensamento de que os números são atores vivos e importantes na governança organizacional. Os números expressam o desempenho de indicadores e a ação à distância de gerentes e diretores (MICHAUD, 2013).

Os números já foram apresentados nesta tese como mediadores da ação (WINIECKI, 2009). No exemplo do *call center* que utilizava o indicador de *quality*, o tempo de 2 minutos marcava o ponto no qual os analistas deviam intervir em sua estratégia de atendimento. Nesse caso era cobrado dos analistas que mantivessem suas médias abaixo desse tempo. A diferença do trabalho de Winiecki (2009) é que esses não são *plug-ins*.

Além de números, as rotinas administrativas são apontadas como mediadoras da ação organizacional (WRIGHT, 2014). Para o autor (WRIGHT, 2014), as rotinas administrativas ganham vida e criam seu próprio contexto. O que o autor busca descrever é o processo de transportar uma realidade para um papel, a rotina administrativa é o resultado dessa tradução.

O processo em questão é a criação de uma rotina. O fazer agir deste ator não-humano, segundo Wright (2014), é revelado com o uso da TAR. A revelação a qual Wright (2014) destaca está no processo de comunicação prévio, no planejamento da rotina administrativa. Neste processo, diversos atores são criados, como indicadores, para mediar a ação de outros atores em uma organização.

Animais também são atores não-humanos de interesse do EOR. Nesse sentido fica mais complexo descrever quem está mediando quem: o animal ou o homem? Para os autores Doré e Michalon (2016) não existe resposta precisa, pois ambos são atores que medeiam a ação nas organizações.

No exemplo de uma organização que depende de vacas para obter o leite, quem é o ator que media a ação: a vaca ou o homem? O que o autor busca descrever é que em uma cadeia produtiva como essa, a felicidade e o bem-estar da vaca é tão importante como o bem-estar dos humanos. O leite é de importância e existe dependendo de como a vaca come, de como ela dorme; há de ser um animal bem tratado.

A visão de Doré e Michalon (2016) não é diferente do exemplo apresentado por Sage et al. (2016) acima; pelo contrário, são visões complementares. A complementaridade está no final da vida desses animais. Para Doré e Michalon (2016) animais como vacas são bem tratadas por serem a fonte da ação de processar leite, e quando ficam doentes ou velhas, são descartadas usando o *plug-in* do custo e da eficiência organizacional. Sage et al. (2016), por sua vez, destacam que em algumas organizações, os animais são tratados como algo a ser descartado, como o salmão que está abaixo do peso, ou como o chimpanzé que fez gestos obscenos em um zoológico, ou vacas que rejeitam a ordenha por máquinas.

Os não-humanos são desenhados pelos humanos como algo que tem um comportamento previsto, como uma máquina. Sage et al. (2016) argumenta que em alguns casos os animais não agem como o programado, o que afeta o cotidiano de empresas que possuem animais em suas redes de relacionamentos (SAGE et al., 2016).

Atores não-humanos são imprevisíveis, todavia são capazes de manter redes organizacionais (MURRO; BEUREN, 2016). Em uma passagem do trabalho de Murro e Beuren (2016), os autores apresentam a descrição de que cálculos estatísticos são fortes mantenedores de redes de contabilidade.

O breve exemplo dos autores está focado na precisão pela qual profissionais da contabilidade são cobrados para desenvolver as suas práticas organizacionais. Cálculos estatísticos são utilizados como alicerces em vários cenários, e que a organização responde a esses cálculos de forma a se moldar. Previsões, cortes ou investimentos são atividades organizacionais que buscam os cálculos para se manter (MURRO; BEUREN, 2016).

Os *plug-ins* são presentes na vivência da *Car Chique*. No exemplo de “Uma conclusão de relatório, o indicador de 2 horas para se deslocar uma peça” se torna um ator mediador da ação. Esse *plug-in* permite que a *Car Chique* funcione com menos reclamações quando está lotada. As peças são deslocadas sem que o cliente perceba, pois ele já antecede que o serviço vai demorar em uma oficina lotada.

A matemática é outro *plug-in* da *Car Chique*, que aparece no momento de alinhamento de rodas. Para o gerente, no exemplo “A matemática, os mecânicos não sabem como usar este

ator na sua rede”, o *plug-in* age à distância, e podemos baixá-lo, mas não saber como usar um *plug-in* é mantê-lo silenciado em outra rede a que não se tem acesso.

A TAR permite acessar o silêncio de atores no campo de pesquisa sobre as organizações. O silêncio a que me refiro aqui está em termos que já estão estabilizados. Usar a TAR permite dar voz a conceitos e a termos que já estão estabilizados, e este é o próximo tópico a ser discutido.

Outros artigos agrupados neste capítulo apresentam a TAR como ferramenta para tornar, na minha visão, o campo de EOR mais crítico, permitindo que pesquisadores revisitem suas áreas de conhecimento para o avanço destas.

3.3.7 Por um EOR mais crítico

Nos próximos artigos, um dos focos está em usar a TAR na ampliação de conceitos fixados e estabilizados nos EOR. Um exemplo é o texto de Mills, A. e Mills, J. (2012) no qual os autores posicionam o *Critical Management Studies* (CMS) como um ator estável.

Nesse sentido, Mills, A. e Mills, J. (2012) descrevem o campo de CMS como um que obriga seus pesquisadores a obedecerem a ontologias, e que esse movimento limita criticar as suas bases. Nesse trabalho os autores traduzem um novo CMS usando as controvérsias presentes no contexto histórico de formação deste campo de conhecimento (MILLS, A.; MILLS, J., 2012).

A crítica desse artigo está naquilo que é excluído da produção das ciências usando o materialismo histórico, por exemplo. Para os autores (MILLS, A.; MILLS, J., 2012), o campo de Teoria Organizacional não deveria ser definido apenas pelos atores principais ou pelos paradigmas predominantes.

Em um outro artigo a ciência da Administração é citada como um campo que pode ser auxiliado pelas lentes da TAR (MCLEAN; ALCADIPANI, 2008). Para os autores, as várias ontologias utilizadas na administração limitam pesquisadores a criticar o seu próprio campo de conhecimento (MCLEAN; ALCADIPANI, 2008).

Existe neste artigo (MCLEAN; ALCADIPANI, 2008) o mesmo posicionamento de Mills, A. e Mills, J. (2002) de utilizar ontologias flexíveis para descrever o CMS. As controvérsias são apontadas como uma forma crítica de se afastar de teorias explicativas (MILLS, A.; MILLS, J., 2012).

As controvérsias são apresentadas como uma ferramenta do pesquisador para revisitar conceitos da CMS nos artigos acima (MCLEAN; ALCADIPANI, 2008; MILLS, A.; MILLS,

J., 2008). Outros autores como Alcadipani e Tureta (2009) usam o mesmo artifício para revistar a definição de Escola Crítica de Administração (ECA).

Essa escola é citada como pouco crítica (ALCADIPANI; TURETA, 2009), e para os autores as ontologias que permitem descrever atores através de suas controvérsias podem auxiliar tanto a ECA quanto o CMS (ALCADIPANI; TURETA, 2009).

Usar as controvérsias para tornar os EOR mais críticos, na visão desta tese, é não permitir a exclusão de atores dos campos que permeiam o EOR; este é o ponto que traz esses artigos para a tese do silenciamento.

Esta tese está situada na área de Administração, e neste campo as ontologias usadas (MCLEAN; ALCADIPANI, 2008) propiciam, principalmente, o silenciamento das formas de agir de atores. Incluir os não-humanos, as controvérsias, a mediação, na visão aqui articulada, é de interesse da Ciência da Administração.

Este movimento de tornar o EOR mais crítico, nos artigos acima, é visto também nos próximos artigos. Entretanto, para os próximos artigos a história se apresenta como o ator a ser incorporado pela TAR nos EOR.

3.3.8 A história nos EOR

Uma das soluções propostas para fazer avançar conceitualmente a área do *Management Organizational Studies* (MOS) foi a de utilizar a história para ajudar a melhor compreender os paradigmas dessa área (FOSTER; MILLS, 2014).

A visita ao passado seria auxiliada pelos métodos sugeridos pela TAR de dar vozes aos atores esquecidos (FOSTER; MILLS, 2014). Esses atores podem ser resgatados e reinseridos nos seus contextos.

O que os autores (FOSTER; MILLS, 2014) buscam é revelar o contexto no qual as teorias foram criadas. Buscar datas, fatos, eventos e outras associações que ocorreram no curso de produção do MOS. Nesse sentido, ao descrever o contexto passado, pesquisadores se deparam com a situação de avançar no seu campo, pois o contexto atual pode não assimilar o que funcionava no passado.

Essa busca histórica de contextos nos EOR é apoiada também por Humphries e Smith (2014), que focam em *como objetos podem ter voz na história de uma empresa*. Os autores (HUMPHRIES; SMITH, 2014) usam o exemplo da primeira impressora Xerox 914 na remontagem histórica da empresa Xerox (HUMPHRIES; SMITH, 2014).

No caso da empresa Xerox, a remontagem histórica foi auxiliada pelos não-humanos como os documentos originais de venda do equipamento, os manuais, fotos, e os próprios equipamentos como as máquinas xerox. O que os autores sugerem é que esses não-humanos são excluídos de análise nos EOR e que estes são portais que possibilitam o contraste do passado com o futuro (HUMPHRIES; SMITH, 2014).

A história e a TAR são fortes aliadas do EOR para Durepos e Mills (2017), que apresentam a *ANTI-History*. A proposta de Durepos e Mills (2017) é aproximar os campos de conhecimento de história e do gerenciamento em organizações.

A história é apresentada como essencial para a pesquisa em organizações (DUREPOS; MILLS, 2017). A solução dos autores é a criação de uma *ANTI-History*, que seria o resultado da união de dois campos de conhecimento, sendo a TAR a fornecedora da ontologia (DUREPOS; MILLS, 2017).

A questão histórica é a revelação dos contextos de criação das teorias que permeiam os EOR. O posicionamento desta tese é que esta revelação dos contextos é necessária para trazer à tona a discussão de atores que foram silenciados. No exemplo do “velho amigo desconhecido” que relatei anteriormente, o Max, ao remontar a sua história de contratação, depois de conseguir ligar todos os atores de sua rede, conclui que não sabia que sua família o havia indicado para a *Car Chique*.

A volta ao tempo, por meio das suas conversas pessoais com seu pai, é que estabelece que a indicação pessoal foi o ator que mediou a entrada de Max na *Car Chique*. Houve um silenciamento que fora remontado por Max em uma visita histórica à sua trajetória. Os atores não-humanos fazem parte desta remontagem, ao identificar nesta tese a família como um *plug-in* da *Car Chique*.

Tiramos o silenciamento de ontologias fixas ao usar a TAR como uma tradutora de realidades. Deixamos de excluir os atores não-humanos e revelamos como atores agem por meio de mediações, em que estes se associam temporariamente.

Traduzir se destaca nesta tese como uma das fontes do silenciamento. O *spokesman-silenciador* está na Sociologia das Traduções (CALLON, 1986), e este também está nos EOR (BARINAGA, 2016).

As traduções são úteis na aproximação de realidades. Nós, enquanto produtores de conhecimento da área de Administração, representamos esta área ao traduzir realidades organizacionais. Tornamo-nos *spokesman* da Ciência da Administração.

A sugestão dos próximos artigos, na visão desta tese, é a de usar a TAR como tradutora de realidades. A TAR é, na visão dos autores do próximo tópico, um dos pontos de

passagens obrigatórios que o pesquisador pode escolher para capturar a realidade, de forma a não excluir atores importantes.

3.3.9 A TAR como tradutora nos EOR

O último tópico deste capítulo apresenta a TAR como tradutora, ou seja, como método de tradução de realidades. A TAR oferece seus conceitos-chave como a tradução, seus momentos e a caixa-preta.

Em um dos artigos sobre as traduções, a TAR é utilizada para aproximar realidades organizacionais de dois sindicatos diferentes (CASSELL; LEE, 2016). Os autores (CASSELL; LEE, 2016) buscam na TAR uma forma metodológica de compreender a realidade dos sindicatos através de seus interesses. Nos sindicatos em questão, existia uma tensão inicial antes de uma aproximação.

A solução apresentada pelos autores (CASSELL; LEE, 2016) foi a de mapear os interesses dos sindicatos e traduzir os interesses desses para achar aproximações entre essas organizações.

A TAR é utilizada como uma tradutora de realidades, e o momento de *interessamento* é utilizado como fonte de ações norteadoras de ambos os sindicatos (CASSELL; LEE, 2016). Esse trabalho proporciona ao EOR um aporte nas traduções ao detalhar os coletivos e os limites já estabelecidos para uma organização (CASSELL; LEE, 2016).

A aproximação de sindicatos era dada como algo muito difícil de acontecer, pois, cada organização já possuía seus limites definidos de acordo com sua bandeira. Entretanto, interesses em comum podem descrever outras barreiras não visíveis, e essas podem ser moldadas de acordo com interesses em comum.

Nesta tese apresentei a *Car Chique* como uma empresa com barreiras flexíveis, que se movem durante os processos de compra e de troca de peças, por exemplo. Os limites de uma organização se tornam diferentes quando assumimos que os atores organizacionais se associarão. A barreiras, que ora estavam paradas e em silêncio, se movem com as associações apontadas na TAR.

Outra utilidade das traduções é o de criar um denominador entre dois atores diferentes (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011). O que quero dizer é: fazer uma teoria produzida por uma afiliação epistemológica conversar com outra que foi produzida orientada por outra afiliação. Como se diz na academia, às vezes, *confundir alhos com bugalhos*.

Produzir um denominador comum é um sentido de ampliar as barreiras de conceitos. Os autores detalham em seu texto a dificuldade de comunicação entre os artigos na área de empreendedorismo devido à afiliação epistemológica de cada trabalho (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

É como Latour (2005) afirma, os atores estão silenciados quando estão em redes separadas. A tradução de conceitos pela TAR, dos artigos de empreendedorismo, cria um ponto de passagem que permite que as teorias se comuniquem (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011). Assim, usar a TAR como um denominador comum é dar voz aos conceitos de empreendedorismo.

A flexibilidade proposta por Albuquerque (2012) nos processos organizacionais, permitiu inserir o carro e o SACI em um mapa, pois esses atores são parte da ação. A área de modelagem de processos necessita traduzir a realidade de associações de atores organizacionais em mapas (ALBUQUERQUE, 2012).

No exemplo desta tese “Quero o carro no mapa e pronto!”, usei essa visão para permitir os atores no mapa, como o carro e o SACI, que não são permitidos dentro da linguagem de processos.

No caso da *Car Chique*, eu não queria subverter o método, pois sou um técnico na produção de mapas organizacionais que aprendeu assim, que o método se segue à risca. Enquanto gerente de qualidade, modelando algumas rotinas administrativas, estava fortemente mediado pelas linguagens de processos. Essas eram meus *plug-ins*.

A remontagem dos mapas, colocando os atores não-humanos, usou como base a visão de Albuquerque (2012) *da necessidade de traduzir a realidade com menores deformação, nem que para isso seja necessário “flexibilizar” o método de mapeamento de processos*.

Outro conceito da TAR útil para a tese do silenciamento está no *interessamento* de Callon (1986). Para Fornazin e Joia (2015) a ação de interessar serve para manter redes unidas. O momento de *interessamento* é sugerido como uma unidade de análise útil para a Teoria das Organizações (FORNAZIN; JOIA, 2015).

O que este trabalho propõe está nos mecanismos de *interessamento* que são necessários para implementar mudanças organizacionais (FORNAZIN; JOIA, 2015). Interessar atores organizacionais, no caso deste trabalho, não é uma tarefa fácil; nem mesmo prevista no cronograma de implantação da mudança.

No silenciamento do Chico Olho de Gato, eu tive que manter a rede interessada no curso de capacitação. De um lado da rede eu oferecia para a *Car Chique* a minha proximidade com o Chico, não podia revelar para essa rede que o Chico almejava ser professor, que ele se

interessava por essa atividade. Interessar é uma parte do silenciamento no momento em que o *spokesperson*-silenciador busca manter os atores na rede alinhados no PPO.

Nesta literatura existem ainda argumentos que apoiam o termo “prática do social”. Na tradução de Montenegro e Bulgacov (2015) *a TAR serve como um ponto de passagem entre os conceitos de Governança de Rede e de Estratégia*.

A tradução desses conceitos origina o termo *Strategizing*, que é a prática cotidiana do social, ou de se associar em redes, que usa uma governança como orientadora da ação que almeja conseguir seus resultados estratégicos (MONTENEGRO; BULGACOV, 2015).

Este artigo (MONTENEGRO; BULGACOV, 2015) dá suporte à tese do silenciamento ao posicionar o *Strategizing*, ou fazer as estratégias de associação do cotidiano, como “práticas do social”.

Outra utilidade dos artigos produzidos pela TAR nos EOR é o de caixa-preta (CERRETTO; DOMENICO, 2016). Para os autores, a mudança organizacional ocasiona o surgimento de problemas que estavam ocultos ou já estabilizados.

Quando se considera a ação dos não-humanos durante o processo de mudança organizacional, os problemas não resolvidos se tornam fontes de resistência às mudanças. As caixas-pretas são unidades de análise úteis para descrever situações, no caso, problemas não resolvidos. A utilidade da TAR é a possibilidade de visualizar o processo de agregação de atores durante uma mudança em curso (CERRETTO; DOMENICO, 2016).

Ver os atores em curso, como sugerido por Cerretto e Domenico (2016), é um caminho para também darmos voz a eles. Visualizar implica perceber com os olhos, ver, agir. A TAR permite a pesquisadores já estabilizados pelos seus *plug-ins* – de preferência – a perceber o que existe na realidade e a dar voz a atores em textos.

Dar voz é um movimento em comum entre as seções do capítulo do silenciamento. No próximo capítulo busco dar voz aos atores não-humanos da *Car Chique*. O capítulo de campo apresenta os principais diálogos vivenciados na oficina mecânica.

A captura de diálogos foi a forma que utilizei para descrever a realidade com a menor deformação. Contudo os diálogos, ou partes deles, possuem outras utilidades. Destaco outra sugestão oferecida pelo professor Stélio Marras, de visitar o texto “porque as coisas se desarrumam” de Gregory Bateson (1972).

Eu, ao adentrar no livro de Bateson (1972), não me lembrava qual era o texto sugerido pelo professor. Resolvi ler vários textos para saber como essa obra se encaixaria com a tese do silenciamento. O que percebi, nessa obra, é que o livro é composto de diálogos. Bateson (1972) se refere a esses diálogos como metadiálogos.

Para Bateson (1972) os metadiálogos são formas de comunicação presente no processo de pensar. A transcrição de um metadiálogo pode detalhar o que ocorreu para alguém formular um pensamento, ou para detalhar o que ocorreu em uma ação.

No texto “porque as coisas se desarrumam?” o pai, Gregory Bateson, tenta dialogar com sua filha e buscar elucidar essa pergunta. No decorrer do texto a filha busca com diversos argumentos apresentar a versão que as coisas, sem que ninguém as toque, se desarrumam.

O processo dialético de chocar pensamento, apresentado nesse metadiálogo, ilustra a constante participação do pai na construção de pensamentos de sua filha. O texto com o confronto de informações detalha o que aconteceu a cada passo.

No texto de Bateson (1972) não se responde como as coisas se desarrumam. Não é um texto sobre os não-humanos. Contudo, o diálogo entre pai e filha permite, de uma forma filosófica, ao leitor perceber como se deu o raciocínio em torno do tema sugerido. O metadiálogo é um texto no qual o diálogo gira em torno de um tema específico.

Os diálogos apresentados a seguir podem ser classificados como metadiálogos; estes não são como os de Bateson (1972), que estão transcritos em sua íntegra, o diálogo inteiro. Os metadiálogos apresentados no próximo capítulo são partes de diálogos extraídos da realidade da *Car Chique*.

4 O CAMPO

O capítulo de campo foi dividido em três seções. Na primeira seção, Como desenvolvi a tese sobre o silenciamento, apresento o desenho de pesquisa da tese do silenciamento. O capítulo é um diálogo, e foi produzido usando o “Fábio”, um personagem fictício que criei durante a tese do silenciamento para poder debater, de forma dialética, ideias e pensamentos que seriam trazidos para a tese.

A segunda seção, Rede da *Car Chique* em ação, apresenta diálogos vivenciados na etnografia. Esses diálogos apresentam a ação momentânea de Latour (2005) na qual atores humanos e não-humanos se unem no decorrer de uma ação.

A rede de palavras criada com os diálogos busca traduzir as práticas do social, as associações temporárias que se formam no decorrer de uma ação organizacional. O silenciamento é apresentado como uma estratégia de associação.

A terceira seção, Atores imprevisíveis da *Car Chique*, apresenta as versões da Associologia (LATOUR, 2005) e da Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) de que é difícil identificar a fonte de ação exata de um ator. Nessas visões, os atores humanos e não-humanos agem e são imprevisíveis.

4.1 COMO DESENVOLVI A TESE SOBRE O SILENCIAMENTO

O Fábio é um ator não-humano criado por mim para discutir a teoria, a tese e a pesquisa de campo. Como outros atores não-humanos, ele age de forma imprevista. Somos um coletivo: eu, o Fábio, o computador, a TAR. O diálogo a seguir narra o caminho percorrido para escrever a tese.

Pesquisador - *Oi, Fábio, queria discutir com você o desenho de pesquisa. Queria colocar um texto na minha tese que explicasse isso.*

Fábio - *Pede para outra pessoa! Gosto da TAR: não tem explicações, só descrições. Você me apresentou aí em cima. Sou criado. Faltou dizer lacaio. E você, ninguém te criou? Você é descariado? Faça como fez comigo, apresente-se e diga a que veio.*

Pesquisador - *Sou Paulo Jordão, professor de administração da UFPI. Faço doutorado em administração na FEI. Minha área de concentração é gestão da inovação.*

Fábio - *Pesquisador? Esse é seu nome? Você não havia falado no início da tese que haviam tirado o “Eu” da sua escrita? Melhor colocar o Eu, porque aí seu que é você.*

Também melhor escrever em “itálico”, você é ou não parte do diálogo. Agora sobre inovação, não vi nada de inovação no seu título. Onde está a inovação na sua tese?

Eu - A TAR é uma inovação no Campo de Administração. O silenciamento traz a TAR e suas unidades de análise para a prática nas organizações. As unidades de análise da TAR podem ser um mínimo denominador comum. A tradução de textos de diferentes campos de conhecimento, ou de diferentes paradigmas, é possível. Eu discuti isso usando um artigo (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

Fábio - Melhorou. Use o “Eu” a partir daqui, fica melhor! Mas não me enrola e me diz logo: o que você está trabalhando teoricamente tem substância? De onde você tirou o silenciamento? Saiu de alguma teoria?

Eu - Saiu da Sociologia das Traduções de Callon (1986). Procuo contribuir teoricamente sobre a ação de representar. Argumento que silenciar, excluir atores de uma representação, é também responsável pelo sucesso das traduções. Apresento o silenciador, o spokesman que opta por não representar para manter uma rede. Esta é a tese, que silenciar amplia as relações, que busca manter uma rede.

Fábio - Compreendo. Você está afiliado a duas escolas, a UFPI e a FEI, certo?

Eu - Puxa, Fábio, deixa de graça! Estou afiliado à TAR. Estamos falando de área de conhecimento, não do local específico onde trabalho ou estudo. Sou afiliado ao campo que produz conhecimento usando a TAR.

Fábio - Tem que ter uma piada... E qual é o argumento central da TAR, para eu entender logo sua visão sobre a teoria? Que o de cima sobe, e o de baixo desce? Qual X eu aumento para o Y dar o que eu quero?

Eu - A TAR é uma não-teoria, no sentido de se afastar de um conceito central causal, que X causa Y. O argumento central da TAR é que os atores são redes.

Fábio - Tem uma controvérsia no seu texto, certo? Neste momento você diz que não tem argumento central, mas, você afirma que tem uma hipótese teórica. Como você apresenta uma hipótese teórica no curso de sua tese? Se a TAR é uma teoria que nada responde, como você tem uma hipótese teórica? Sai dessa agora sabichão!

Eu - Não estou amordaçado pela TAR. A teoria não possui argumento central causal, mas a Sociologia das Traduções, a TSTC e a Associologia abraçam as traduções como unidades de análise. Identifiquei na unidade de análise de Callon (1986), “mobilização dos aliados”, da Sociologia das Traduções, regras, definições, descrições de como uma representação funciona.

Fábio - E a hipótese sabichão?

Eu - *A hipótese marca algo que percebi. Trata-se de uma hipótese teórica. A Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) responde que a representação não é um ato completo. Os atores são excluídos de uma representação porque um ator é sempre uma rede, que pulsa e busca associações. Usei isso como ponto de partida da pesquisa. A revisão da literatura mostrou-me que o silenciamento existe. Existe em Latour (2005), e existe na literatura de EOR (BARINAGA, 2016; KAVANAGH, 2013). A pesquisa de campo revelou o funcionamento do silenciamento. A hipótese permitiu-me marcar o início e o final da pesquisa e a Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) e a Associologia (LATOURE, 2005) permitiram criar a hipótese.*

Fábio - *Confessa logo que você errou! Que você ajustou a hipótese? Porque não disse logo na introdução que a hipótese falhou? Ajustou a hipótese. Abre logo assim: “ajuste a hipótese tal”.*

Eu - *Preciso fazer uma tese Fábio. Sim, de início a hipótese não era essa, mas se tornou uma tese. Descrevo que a hipótese nasceu de uma teoria, que fiz uma revisão da literatura, que fui ao campo pesquisar, que o que vi no campo é um pouco diferente do que está descrito na teoria. Esse é o caminho para produzir ciência em um doutorado. Tenho que descrever o meu caminho para responder uma pergunta. Tenho que me posicionar em um campo da ciência. E tenho que oferecer meu aporte para o campo de ciência escolhido. Nada de mal em se ter uma hipótese inicial. Mas no final, apresento a tese que silenciar amplia a rede, que silenciar busca mais associações.*

Fábio - *Quem se importa? Para que avançar com um campo que quer traduzir os outros? Você está indo para o olho do furacão. Isso aqui é ou não uma tese de administração? Quem vai ler isso?*

Eu - *Claro que é de administração. A audiência se importa. Existe uma banca que se interessa pelo tema, que vai avaliar. Existe também um campo nos Estudos Organizacionais que usa a TAR, encontrei muitos artigos. No Brasil também existe o campo, os melhores periódicos da Administração aceitam a TAR.*

Fábio - *Se tem uma área na administração, está bem. Mas qual é a visão acadêmica da publicação de TAR no Brasil? Você está enquadrado nela?*

Eu - *Como o pós-modernismo, a TAR é muito flexível.*

Fábio - *E qual a ontologia da TAR?*

Eu - *Eu me apoio na Associologia. Essa TAR oferece a ontologia das controvérsias. Segundo ela, o mapeamento de controvérsias serve para definir o ator como, no meu caso, o uniforme do mecânico, uma camisa que só se veste limpa.*

Fábio - *Bem diferente. No positivismo existe a certeza, vai ver que no pós-modernismo as coisas são incertas. Se o ator é controverso, que tipo de epistemologia consegue uma forma de descrever este ator, que também é imprevisível? Você não é mais positivista, certo?*

Eu - *Vou dividir a resposta à esta pergunta. Primeiro, não existe esse negócio de deixar de ser ou de ser. Você está tentando me desestabilizar. Eu baixo a TAR como um plugin, é algo momentâneo.*

Fábio - *Sabia, você é positivista. Sinto o cheiro daqui.*

Eu - *Vamos trazer as controvérsias para jogo. Sou professor de administração. Ensino métodos, processos, serviços. Oriento alunos em diversas áreas. Uso diversas leis, como a da oferta e demanda, ou teorias, como o ciclo de vida do produto. Preciso atender as diretrizes curriculares e as necessidades dos alunos. Meu caminho é o da Sociologia do Social. Não posso converter todo conhecimento de administração ou forçar meus orientandos a adotar a TAR. Eu adoto a TAR, sou mediado por ela, mas momentaneamente.*

Fábio - *Estou entendendo. Você joga o jogo. Mas quanto à segunda parte, onde está o como fazer desta ontologia das controvérsias?*

Eu - *Trata-se de uma epistemologia política. Ela serve para produção de descrição de realidades, sejam elas textos, cenas, diálogos ou fatos. Tudo com a menor interferência e deformação possíveis. É uma epistemologia política porque assume que uma pessoa produzirá os dados e que somos todos seres políticos.*

Fábio - *Qual o seu método de coleta e produção de dados?*

Eu - *Realizo uma pesquisa etnográfica.*

Fábio - *Como é que você sabe o que o outro pensa? Colocou um eletrodo nele? Fez um questionário? Você sabe que as pessoas mentem?*

Eu - *A epistemologia política permite essa abordagem quando o pesquisador abraça a etnografia. No diálogo “O Marco Branco”, mostro que é necessário ser aceito pelo grupo para ser um mecânico. Em um determinado momento, fui aceito pelo grupo, e, chegou um ponto em que comecei a agir como mecânico. Assim, comecei a trabalhar para o grupo e, quando percebi, estava pensando em como ajudar os clientes, como criar soluções, não para mim, mas para a empresa. Entender isso possibilitou fazer o silenciamento, em outro momento, no diálogo “O Chico Olho de Gato”. Há uma grande diferença entre o que se vê e o que se faz. Você controla o que faz, você está presente na ação, é um partícipe. No diálogo “O Chico Olho de Gato” pude silenciar em nome da Car Chique. Respondeu sua pergunta?*

Fábio - *OK. Não precisa fazer pergunta, foi você que me pediu para ajudar. Além de ver na literatura, além de definir via teoria, além de ver no campo, você atuou? Legal. Então você sabe do que está falando. Mas se isso já existe na literatura, qual é a novidade?*

Eu - *A literatura internacional de artigos em Estudos Organizacionais trabalha com o conceito de silenciamento. Na literatura brasileira, entretanto, existe o conceito de exclusão e o movimento de ampliação do que foi excluído. Contudo, esses conceitos não são apresentados como proponho na tese.*

Fábio - *Em que medida o conceito de silenciamento que existe no EOR difere do seu? Onde se encontra a novidade para o doutorado, Sherlock?*

Eu - *O conceito de silenciamento que proponho tem origem na Sociologia das Traduções. A novidade está no spokesman que silencia. No sucesso de traduções que usam o silenciamento.*

Fábio - *O que a Sociologia das Traduções diz sobre o silenciamento?*

Eu - *O silenciamento existe devido à dificuldade de se representar um ator que faz associações contínuas e momentâneas. A Sociologia das Traduções (CALLON, 1986), contudo, não detalha o silenciamento intencional, nem mesmo a visão que silenciar também pode ser responsável pelo sucesso de associações.*

Fábio - *Qual a utilidade do conceito proposto ~~em uso~~ na prática da administração?*

Eu - *Serve para os administradores descreverem como se dá o sucesso da ação através do silenciamento.*

Fábio - *E qual a relevância política desse conceito?*

Eu - *O silenciamento é um retrato do que acontece no cotidiano, nas inteligências e dispositivos criados para manter uma organização em funcionamento, uma rede estável. A experiência é uma das chaves para isso. O ator organizacional aprende com seus rastros, com suas experiências. Depois aprende a manipular, a excluir atores, a criar sua rede.*

Fábio - *Como você fez a revisão da literatura primária?*

Eu - *A bibliografia primária estava focada na Sociologia das Traduções, da qual adotei os conceitos de representação e o desafio de representar um ator-rede. Na Associologia, encontrei uma versão da TAR capaz de analisar as traduções. Para essa teoria, não é necessário, os momentos de tradução não são refutados, mas você tem mais liberdade. Ela não almeja manter os momentos de tradução como unidade de análise. A leitura dos artigos, contudo, me obrigou a analisar outras versões da TAR.*

Fábio - *Você considera os artigos como fonte secundária?*

Eu - *De início sim. Primeiro selecionei os textos dos autores principais que tratavam do assunto. Escolhi Michel Callon (a origem) e Bruno Latour (teoria de base). Em seguida, busquei a literatura nacional e internacional sobre o tema, fonte secundária obtida no Periódico Capes. Filtrei os artigos internacionais, usando o período (últimos 10 anos), a área (teorias organizacionais), o tema (TAR) e artigos que usassem como base teórica. No final eu compreendi que as fontes e as experiências se misturam em uma etnografia. Então no final considerei como fontes primárias também.*

Fábio - *Qual foi o foco da sua revisão?*

Eu - *Procurei realizar uma leitura crítica. Busquei os argumentos centrais dos artigos, o que os artigos articulam sobre a TAR, e, em seguida, procurei exemplos de silenciamento.*

Fábio - *Você usou algum software para isso?*

Eu - *O único software que usei foi o Fast Format para produzir a tese, e me arrependo amargamente de tê-lo feito.*

Fábio - *Fale-me mais sobre o Fast Format?*

Eu - *É um software que você paga, que formata a tese, coloca nas normas da ABNT, faz as citações, coloca capa, sumário, tabelas, índices. Ao terminar a redação, basta imprimir.*

Fábio - *Qual o problema, então?*

Eu - *Ele não funciona como deveria. Apaga citações. Enviei um artigo para um congresso com erros. É uma vergonha mandar um artigo sem citações e a coordenação do congresso não deixa corrigir. Um certo dia, o software apagou 64 citações do meu trabalho. Um software que apaga referências com certeza atrapalha a elaboração de um trabalho. Mas a atuação na Car Chique mostrou-me que atores não-humanos agem de forma imprevista.*

Fábio - *Conte-me algumas coisas: como você desenha essa rede, essa ator-rede, e como é possível observá-la? E como você fez a pesquisa etnográfica?*

Eu - *Em primeiro lugar, pense em uma rede, conectada por vários pontos. Cada ponto é um ator. Pense agora que essa rede representa o trajeto entre sua casa e o trabalho. Os atores da rede são: a estrada, os sinais, os carros, as pessoas, seu café que você leva no carro, entre outras coisas. Antes de sair de casa, você já sabe o que vai fazer: vai de casa ao trabalho, conhece o caminho. Ao sair de casa, você já é um ator nessa rede, e começa a se associar. Você se associa com o carro, com o rádio, com os objetos que leva. Mas, às vezes, as coisas não acontecem como você quer. Você pode, por exemplo, errar o caminho por prestar atenção a uma música, ou um sinal pode não funcionar, pode chover. Você continua a*

se associar a outros pontos dessa rede até chegar no seu ponto final. Veja uma representação desta rede na Figura 7.

Figura 7 – Ator-Rede.



Fonte: Autor

Fábio - *E como você fez a pesquisa etnográfica?*

Eu - *A pesquisa etnográfica, no entanto, precisou de dois movimentos distintos. Um foi a participação do pesquisador em seu campo de pesquisa e colher os dados como etnógrafo da TAR, usando as descrições e os cadernos sugeridos por Latour (2005). O etnógrafo segue os atores, e foi o que fiz. Entretanto, passei a seguir não apenas as pessoas, mas igualmente as coisas, até perceber que estava perseguindo diálogos.*

Fábio - *Como se persegue uma coisa que só está nos textos?*

Eu - *Os diálogos estão em todos os lugares. Na Car Chique, passei a observar quem estava conversando sozinho, em uma conversa profunda, ou conversando com um objeto, em um diálogo de pessoas com coisas. Vários diálogos colhi assim. Perseguiu as conversas. Os diálogos “O rolamento do cardam”, “O carro medroso” e a “Correia quieta” foram colhidos assim. Antes de perceber que perseguiu estes diálogos, eu anotava tudo, pois não sabia onde estava o silenciamento que buscava. Depois de descobrir o que buscava, como ocorreu no caso do diálogo “O Marco Branco”, a pesquisa etnográfica ficou mais fácil. Com efeito, eu perseguiu o que se comunicava.*

Fábio - *Você perseguiu os diálogos e encontrou o silenciamento. Isso é o que você chama de etnografia?*

Eu - *Na verdade, preciso do diálogo para instalar controvérsias. Quando as coisas se comunicam muitos rastros são deixados. Os pontos luminosos da figura 7 são os rastros deixados pelos atores. Eu busco o rastro nas palavras. Assim, é nos diálogos que posso ver quem está mediando a ação. No exemplo do diálogo “A matemática”, o gerente repete a palavra matemática várias vezes. Não foi uma interpretação, a palavra “matemática” está lá. Quando um termo se repete com frequência, é um indício de que se trata de um mediador. Depois que identifico quem está se comunicando, como, no caso, o gerente com o mecânico, também consigo identificar o que está mediando. Isso é importante para saber a fonte da ação.*

Fábio - *E como você sabe tudo o que o representante representou ou silenciou? A etnografia responde a isso?*

Eu - *Sim, responde, a partir do momento em que o pesquisador se torna parte da rede. Depois de atuar como mecânico, vendedor, estoquista, gerente de qualidade, comecei a me sentir um funcionário da empresa e a empresa passou a me ver como um colaborador. Comecei a agir em nome da empresa, dos outros funcionários que me receberam e em nome dos clientes. É impossível não se envolver diretamente com as pessoas e as atividades, mas os cadernos e as descrições permitem a distância necessária ao pesquisador. Como o pesquisador está próximo da Car Chique como colaborador e distante dela em seus cadernos, a pesquisa etnográfica pode acontecer sem problemas. Isso me permitiu, no exemplo apresentado pelo diálogo “O Chico Olho de Gato”, fazer o silenciamento em nome da Car Chique para melhorar o serviço. Eu queria mesmo realizar o silenciamento, e o fiz em nome do Chico, mas também o fiz também em nome da Car Chique. Eu atuei. De fato, eu não poderia dizer como o silenciamento da Car Chique ocorre se eu não o realizasse pessoalmente. Experimentei!*

Fábio - *Ok. Vou dar crédito a sua descrição. Explique agora como montou a tese usando a teoria e a pesquisa de campo. Como transformou a experiência em tese? “Rolou” uma bricolagem? Ficou uma colcha de retalhos?*

Eu - *De fato, foi feita uma bricolagem. Queria que o texto fosse bonito e que as pessoas lessem. E, de fato, trata-se de uma colcha de retalhos, pois os diálogos estão espalhados pelo texto de acordo com minha conveniência. De fato, a hipótese inicial foi remodelada no final, se tornou uma tese só no final. Busquei a literatura de EOR produzida pela TAR e produzi um capítulo à parte. Montei a tese perseguindo atores organizacionais, capturando seus diálogos e fazendo estes se relacionar com a literatura.*

Fábio - *E por onde você começou a tese?*

Eu - *Pelo meio, como recomendado por Latour (2005).*

Fábio - *Começou a tese pelo meio?*

Eu - *Me defendi afirmando que Latour (2005) recomendou começar pelo meio. Mas não foi assim. Durante a qualificação, comentou-se que eu me esforcei para definir o silenciamento segundo a Sociologia das Traduções, mas que o trabalho de levantamento de dados não tinha sido bem feito. Assim, resolvi iniciar a tese por ele. As descrições já estavam prontas, como um resultado da pesquisa de campo.*

Fábio - *E daí foi para as conclusões?*

Eu - *Não. O capítulo da tese que trata dos artigos de EOR. Achei artigos que descrever o silenciamento.*

Fábio - *Quer dizer que você montou o texto pra ficar bonitinho. Isso não é viés?*

Eu - *Não, Fábio, não é viés, é ser político. Viés se esconde, enquanto aqui estou esclarecendo. Montei o texto desta forma, pois ficou clara, durante a qualificação, minha baixa capacidade de produzir o texto como uma etnografia. A estética é necessária para o leitor se envolver. Assim, apresento o campo de estudo desde a introdução até a conclusão. De fato, isso pode ser considerado um viés, mas a TAR é flexível e aceita este movimento.*

Fábio - *Agora acabou, certo?*

Eu - *Sim, acabou. Muito obrigado por sua ajuda. No diálogo, foi possível cobrir os principais tópicos do desenho de pesquisa, da proposta aos resultados. O método para identificar o silenciador, nome dado ao representante que silencia, foi apresentado para o estudo de campo e para a leitura dos textos. Detalhou-se igualmente as vantagens de uma etnografia para a transferência de realidades para os textos em um campo organizacional. A seguir, inicio a próxima seção com a Associologia.*

Fábio - *De nada. Não se esqueça de me agradecer pela mediação.*

4.2 REDE DA CAR CHIQUE EM AÇÃO

Esta seção apresenta os dados produzidos em oito meses de campo etnográfico (entre agosto de 2017 e março de 2018). Nesse período foi possível descrever algumas estratégias de silenciamento.

A chegada a este campo de pesquisa foi auxiliada por Antônio Pompeu, ex-aluno da UFPI. Encontrei-me, em 2017, com Antônio para tomar uma cerveja. A turma que ele faz parte se tornou próxima de mim, e de vez em quando passamos a nos encontrar.

Neste encontro, Antônio detalhou algumas necessidades da *Car Chique* de possuir uma pessoa com perfil de pesquisador, para observar os problemas da empresa de perto. Eu vi nisso uma oportunidade para fazer um campo de pesquisa, uma vez que teria suporte do meu ex-aluno.

Antônio me trouxe até a empresa e me apresentou aos proprietários. Eu negocieei minha entrada no campo, propondo desempenhar papéis organizacionais, passando alguns dias em cada posição. Sugeri que essa seria a minha forma de ajudar, de identificar problemas do cotidiano participando das atividades diárias de mecânicos, estoquistas, vendedores, gerentes.

No curso desta pesquisa, fui útil à *Car Chique*, criando relatórios sobre a ação de não-humanos, no processo de manutenção veicular (Uma Conclusão de Relatório), pequenas atividades de interação entre grupos (Dinâmica da Corda) e na criação de mapas (Quero o Carro no Mapa e Pronto!).

Os três diálogos destacados no parágrafo acima marcam utilidades que a TAR pôde acrescentar na prática de administração. No campo pude também encontrar outros diálogos que apresentam os não-humanos como parte da estratégia de silenciar.

As estratégias identificadas são nomeadas como peças fantasmas, carros fantasmas, peças não descartadas, pneus não descartados, pneus do marido da dona, sujeira da oficina, sujeira do banheiro e viagem inexistente.

A sujeira foi um ator importante no campo do silenciamento. Vários exemplos me apontaram a sujeira como mediadora de ação. Em um dos meus relatos, que não está na tese, fiz a brincadeira de nomear este como “O Mecânico Fala Pelos Cotovelos”.

O relato não veio para esta tese na íntegra, mas posso detalhar que cheguei à conclusão de que vários mecânicos, depois de já estarem sujos, usam os cotovelos para iniciar uma conversa. Vi isto várias vezes, um mecânico chegar próximo ao outro e esbarrar os cotovelos. Percebi isso, e depois me peguei fazendo o mesmo para iniciar conversas. O mecânico, às vezes, usa seu cotovelo como único ponto limpo para iniciar uma comunicação: *ele fala pelos cotovelos!* A sujeira é o ator que faz o mecânico falar pelos cotovelos, e apresento aqui a sujeira, como forte mediadora de ação.

4.2.1 A sujeira

Aguardava ansiosamente receber os uniformes de mecânico para iniciar o campo de pesquisa. Estava na sala de clientes do centro automotivo referido como a central ou matriz da

empresa *Car Chique*. Antônio Pompeu se dirigiu a mim, sorrindo, e me entregou um saco azul com uniformes e um par de botas pretas. Ele me perguntou:

Antônio Pompeu - *Professor, o senhor vai ter coragem mesmo? Se vestir de mecânico? O Sr. não prefere fazer outra função mais leve, como vendas?*

Eu - *Prefiro ser mecânico primeiro. É a função mais básica. Não dá para consertar o carro sem ele. Onde é o vestiário para que eu teste minhas roupas?*

Antônio Pompeu - *No banheiro dos clientes, por favor! O vestiário dos funcionários é muito bagunçado.*

Eu - *Vou me trocar no vestiário dos mecânicos. Sou mecânico agora. Me dirija para lá, Antônio.*

Ao entrar no vestiário dos mecânicos, percebi que era bastante sujo. Senti o cheiro de urina. Olhei à minha direita e vi uma bela pia. Pensei imediatamente que eu usaria uma pia como essa na minha casa, mas não em um banheiro de mecânicos. Ao perguntar ao meu ex-aluno o porquê de uma pia tão bonita e tão inadequada para o uso com graxa, recebi a resposta de que a empresa quer o melhor para os funcionários.

Perguntei ao meu ex-aluno se ele estava incomodado por estar naquele banheiro. Ele me respondeu que estava incomodado que eu, seu professor, estivesse em um banheiro sujo. Eu me despi na frente de Antônio, pisei em uma poça de água com óleo enquanto trocava a calça.

Antônio Pompeu - *Cuidado, professor! Você está se sujando. Vamos ao outro banheiro, que lá está mais limpo. Isso não está certo!*

Eu - *Você se incomoda com os mecânicos por eles usarem este banheiro sujo? Você visita muito este banheiro?*

Antônio Pompeu - *Não uso este banheiro. É muito sujo. Mas isso é culpa dos mecânicos, eles deixam sujo porque eles querem. Vamos, professor, o uniforme serviu.*

Ao sair do vestuário, conversei com Antônio sobre a minha tese, que era necessário vivenciar o que os mecânicos passam no seu dia a dia. Perguntei por que ele estava inseguro, ao que ele me respondeu que *me tinha apreço como mestre, e que não queria me ver sofrer.*

Ele me dirigiu à gerente da loja, Rute de Sousa, e informou que eu tinha a autorização de fazer qualquer coisa como mecânico. Rute me informou que eu deveria chegar às 7h, caso quisesse tomar o café da manhã. Disse ainda que iria informar aos mecânicos que eu iniciaria uma pesquisa de qualidade.

Ao chegar à minha casa, iniciei a escrita no *caderno quatro*, ou caderno de anotações do pesquisador, ao qual dei o nome de Bruninho, em homenagem a Bruno Latour. Esse

caderno é virtual e está localizado no disco rígido do computador em que trabalho. Descrevi os olhares e expressões faciais do meu ex-aluno durante a troca de roupa no vestiário.

Por mais que seja tentador observar e traduzir as expressões, na Associologia buscamos as palavras mais do que as interpretações. Consideramos o que os atores dizem. Transcrevi os diálogos no *caderno 2*, as anotações do campo de pesquisa. A decisão de manter os diálogos separados facilita identificar os mediadores no texto.

No dia planejado, cheguei à loja matriz (loja 1) às 7h30. Não queria tomar o café, dei-me o luxo de chegar mais tarde. Fui o terceiro mecânico a chegar. Um mecânico varria o pátio dos carros enquanto o outro limpava a oficina. Existe uma rotina de rodízio para a limpeza de ambas as áreas. A limpeza da oficina estava ao encargo de Marcelo Batista, que sinalizou para que eu me aproximasse.

Marcelo - *Professor, estou sabendo que você é mecânico agora. Tenho um trabalho para você. Limpe aqui a oficina comigo. Fiz o melhor que pude, mas não é meu dia de limpar.*

Eu - *E de quem é o dia?*

Marcelo - *Não sei, mas eu limpo todo dia aqui.*

Eu - *Limpo, sim. Vou só pegar uma luva para pegar nestas peças.*

Dirigi-me até a Rute para pedir um par de luvas, e ela me informou que a luva deveria durar pelo menos uma semana. Voltei à oficina e percebi que Marcelo havia se dirigido para seu trabalho de mecânico. Iniciei a coleta de peças quebradas para jogar no tambor de descarte. Estopas, parafusos, porcas, arruelas, esferas de metais, braçadeiras, sacos plásticos: são outros atores que foram transferidos para o tambor de descarte.

Após a coleta de peças e outros materiais a serem descartados, varrer o piso é a segunda ação, e lavar a pia e o tanque é a última atividade. Terminei de limpar tudo às 10h20 da manhã, sujo como qualquer outro mecânico, e fui me limpar no vestiário.

Não havia na oficina sabão ou qualquer outro material necessário para a limpeza do mecânico, como estopa e escovas. A pia de limpeza do vestiário, sabão, escovas e estopa permitem ao mecânico que o resíduo de óleo e graxa seja removido. A pia descrita como bela, possui bordas elevadas, o que facilita o acúmulo de água, sabão e sujeira em seus cantos. Ao me limpar, um vendedor entrou no vestiário, não o vi, mas ele falou comigo.

Vendedor - *Este é o banheiro dos mecânicos, eles fazem o que querem aqui. Quando entro aqui, saio mais sujo.*

Terminei de escovar a graxa das minhas unhas e saí do banheiro. Eu me sentia mais limpo do que quando entrei. Procurei o vendedor, mas não o achei. Fui até o centro de

alinhamento e observei os mecânicos trabalharem até o horário de almoço. Almocei em casa e, depois do almoço, vesti a roupa de mecânico. Minha esposa me falou antes de sair de casa:

Gaia - *Você não vai deixar o nosso filho no colégio vestido de mecânico, “né”? Vai com outra roupa.*

Eu - *Você está desconfortável vendo seu marido vestido de mecânico?*

Gaia - *Não era para estar, mas estou. Não sei o que os outros pais vão pensar.*

Voltei ao quarto. Tirei a camisa de mecânico e vesti uma camisa branca. Coloquei a camisa de mecânico em uma mochila. Minha esposa sinalizou o OK com a mão e disse que as pessoas iriam estranhar menos. Assim que saí de casa com meu filho, vesti a camisa de mecânico. Decidi que iria utilizar a farda de mecânico em todas as atividades do cotidiano. Fiquei chocado com a fala da minha esposa e imaginei que esse choque poderia ser de bom uso na pesquisa, principalmente na melhor escola de Teresina.

Ao voltar à *Car Chique*, continuei observando até ser chamado pelo mecânico Douglas Silva. Ele olhou para mim, sinalizando com a mão, e disse:

Douglas - *Quer montar um pneu? Eu te ensino. Montar uma roda é muito simples, é só você usar a máquina.*

Eu - *Quero sim, é só você me ensinar.*

Douglas me orientou para pisar em pedais para prender, soltar ou girar a roda. A máquina é um conjunto de motores e engrenagens que prendem a roda, permitem que o pneu seja removido e que um novo seja inserido junto à roda. A máquina é usada para pressionar o pneu enquanto uma alavanca é inserida, essa ação permitirá a remoção do pneu da roda.

A roda, enquanto presa na máquina, permite um local fixo para retirar e inserir válvulas nas rodas. Segui as orientações de Douglas e logo uma roda estava montada. O Douglas julgou que eu conseguiria fazer o trabalho de retirar o pneu, trocar a válvula e colocar o pneu novo.

Douglas - *Aqui está a faquinha. É com ela que a gente corta a válvula. Pegue ela e coloque no lugar, outras pessoas usam. Coloque a válvula nova no lugar. A roda está pronta.*

Eu - *Ok! E agora?*

Douglas - *Você é craque. Continue montando enquanto eu calibro as rodas. Aproveita e monta a última só.*

Às 14h52 montei a minha primeira roda. Logo fui chamado por Douglas para a máquina de balanceamento, com as quatro rodas de uma *pick-up* L200, que eu havia ajudado a montar.

Douglas - *Olha, estas são as rodas mais difíceis de alinhar. Mas a máquina é um robô. É só programar ela aqui, e ela te diz onde colocar o chumbo.*

A máquina foi programada em cinco minutos. Douglas montou a primeira roda na máquina, e iniciou a rotina de balanceamento. Acompanhei as instruções e perguntei sobre cada inserção e remoção de chumbos. A máquina indica se é necessário adicionar ou remover o chumbo. Indica ainda o local de posicionamento do chumbo.

Douglas apontou para que eu tirasse a roda que estava balanceada, e pediu-me que montasse a segunda roda na máquina. Coloquei-a na máquina, mas senti muito o peso. Cada uma delas pesa mais de 30 quilos. Douglas sorriu e tirou a roda que eu havia colocado. Depois elevou a roda usando as duas mãos e o joelho para ser mais rápido na montagem.

Douglas - *A vida de mecânico é dura, mas tem as suas manhas: para não doer as costas, você usa o seu joelho para segurar o pneu. Não há costas que aguentem. O uniforme suja, mas ele serve para isso. Agora que a roda está montada, vou te explicar de novo como balanceia a roda.*

Eu - ...

Douglas - *Quando a máquina apita e a luz pisca, é para mostrar onde colocar o chumbo. Você volta a roda e marca com o dedo. Aqui, a sujeira da roda ajuda a marcar.*

O Douglas havia utilizado a sujeira de uma roda e seu dedo para marcar a linha que iria guiá-lo durante o processo de alinhamento. Ao balancear o lado interno da roda, Douglas fez outra marca com sua luva, utilizando a sujeira para balizar a posição dos chumbos. Fizemos mais uma roda, e o Douglas disse:

Douglas - *A próxima é sua, professor. Vamos ver se você dá conta?*

Douglas caminhou na direção contrária e levou os dois pneus para montagem na caminhonete. Depois de 10 minutos consegui terminar o lado interno da primeira roda; às 15h35 terminei a primeira. Ao terminar, Douglas pediu que eu verificasse se a máquina indicava que a roda estava balanceada.

Douglas conferiu que o procedimento estava dentro da margem de aceitação e aprovou o balanceamento. Fizemos a última roda juntos, e levamos para montar no carro. Continuamos a trabalhar no carro junto a um jovem aprendiz, e às 16h30 saí para lavar o rosto e os braços para ir pegar meu filho na escola.

Essa é a descrição de um dia de trabalho na empresa *Car Chique* como mecânico. Esse é um panorama do *caderno dois*, ou o caderno do campo de pesquisa. Seguir um ator é perceber em um panorama os mediadores das ações. Os mecânicos são os atores a serem

seguidos, mas na Associologia os atores são formados por *collectives*. O uniforme e a sujeira são partes integrantes do panorama do primeiro dia de trabalho.

Um detalhe é que o *caderno dois* possui dois locais de existência: sempre carreguei no bolso o caderno de campo, pois sem ele não poderia anotar tempos, nomes, locais, parte de diálogos. Em casa passava algumas informações para o computador e transcrevia os diálogos.

A sujeira é um ator que promove repulsa de outros funcionários no vestuário masculino. Essa mesma sujeira está na oficina e não consegue ser desagregada facilmente. Ela é parte do processo de balanceamento, proporcionando a marcação de onde colocar o chumbo.

A sujeira é, ainda, removida antes de sair do centro automotivo. Esse mediador se agrega ao mecânico e a seu uniforme. A sujeira age e é um dos mediadores da ação dos mecânicos.

O uniforme e a sujeira são atores mediadores das atividades cotidianas do mecânico. O uniforme do mecânico é confortável. A empresa se esforçou para achar um distribuidor que fornecesse um uniforme confortável e resistente. Cada calça e camisa possuem o dia da semana estampado no uniforme. A gerência cobra que o uniforme do mecânico seja limpo e com o dia da semana adequado.

A direção detalhou que usou a estratégia de estampar os dias da semana nas calças e camisas para obrigar o mecânico a não repetir, ou a não lavar, um uniforme. Outra parte integrante dos uniformes são as botas pretas próprias para atividades industriais. As botas não são confortáveis no seu uso. São quentes, e a parte de cima é rígida. Por um lado, protege os pés e, por outro, impede os movimentos.

Os mecânicos possuem diferentes rotinas para a chegada e saída do local de trabalho com uniformes. O mais comum é o mecânico chegar ao trabalho já de botas e calça. A camisa da farda é trazida em uma mochila ou bolsa. Já na saída é difícil ver um mecânico ir para casa de uniforme. Dificilmente ele veste a camisa fora do ambiente de trabalho

O uniforme causou reações de espanto em minha esposa; o seu uso causou preocupação em Antônio, que declarou que sofre por ver seu mestre imerso em sujeira. Entretanto, esse uniforme nada produziu, verbalmente, nos porteiros, seguranças, alunos, professores, diretores e em colegas pais/mães do Instituto Dom Barreto.

4.2.2 O uniforme em ação

Usar o uniforme de mecânico nas imediações do Instituto Dom Barreto durante trinta dias enquanto deixava e pegava meu filho na escola rendeu um resultado diferente do que eu imaginava. Essa escola está ranqueada entre as dez melhores escolas do Brasil nos últimos anos. A unidade que meu filho frequenta foi recentemente criada em uma zona nobre da cidade. A descrição é necessária, pois não existem mecânicos que levam os filhos para essa escola.

Sempre, ao entrar na escola, aperto as mãos do senhor Milton, o porteiro, e dos seguranças, Anderson e João. Imaginava que os funcionários seriam os primeiros a perguntarem sobre o uniforme. Durante os trinta dias nenhum dos funcionários que cumprimentei, conversei ou fiz solicitações me perguntou sobre o uniforme. Existiam sorrisos e olhares curiosos sobre minha vestimenta, mas nenhuma palavra foi dita.

Passaram-se quinze dias de silêncio até que uma mãe me perguntou o que eu estava fazendo, se havia mudado de profissão. Disse à mãe que eu estava conduzindo minha pesquisa de doutorado e que era necessária uma etnografia. Eu sei que devo me ater às descrições das palavras e da realidade que vejo, assim não devo analisar gestos e propor interpretações. A mãe, ao escutar minha justificativa, levou as mãos ao peito esquerdo, sorriu e me disse: “Estou aliviada”.

Ainda no Instituto Dom Barreto, no décimo oitavo dia, fui pegar meu filho com uma mancha de graxa no rosto. Não havia percebido a mancha até chegar em casa mais tarde. Nesse dia, cheguei trinta minutos mais cedo na escola e durante esse tempo dialoguei com um dos pais, que também aguardava sua filha. Ele não teve a coragem de me informar que havia uma grande mancha no meu rosto. Durante quatro semanas utilizando o uniforme de mecânico no Instituto Dom Barreto, obtive apenas uma pergunta sobre ele.

Ir ao shopping com o uniforme de mecânico proporcionou maior interação. Fiz três visitas ao Shopping Teresina. Na primeira visita fui buscar uma geladeira que havia comprado. Na segunda visita fui fazer compras no supermercado. Na terceira, fui tomar um café em um local chamado Senadinho.

Na primeira visita fui a uma grande loja de departamentos com uma nota fiscal de compra. Fui direcionado para um vendedor para conferir o pedido e liberar a nota para o estoquista. Perguntei ao vendedor como eu deveria levar a geladeira. Informei que queria levar deitada para poder entrar com a geladeira pelo portão da minha casa. Ele me respondeu:

Vendedor - *Leve do jeito que você quiser. Não tem problema.*

Fui direcionado para pegar o carro e ir para a área de desembarque de mercadorias. Ao chegar lá, o estoquista me informou que é proibido liberar a geladeira para levar deitada. Ele

me informou que era política de segurança. Saí do shopping para comprar uma corda e pedi ao estoquista que voltasse com a geladeira. Informei que voltaria com a corda para amarrar a geladeira na vertical.

Voltei ao shopping com a corda depois de quarenta minutos. Fui ao balcão procurar o vendedor que havia me atendido. Perguntei a ele porque ele havia me informado que eu poderia levar do jeito que eu quisesse. O vendedor respondeu prontamente:

Vendedor - *Falei para o senhor que deveria levar em pé. Mas se você quiser levar deitado, aí é com o senhor.*

Eu - *Você mente assim para todo mundo? É porque sou mecânico?*

O gerente chegou rapidamente devido ao tom de voz elevado de ambos. Não me senti bem. Fiquei revoltado principalmente com o tratamento que recebi do vendedor.

Entretanto, o gerente não me deu razão. Disse que o estoquista me avisou e que o vendedor também. Parei de argumentar e pedi que levassem a geladeira para área de desembarque. Peguei a geladeira, amarrei na vertical e terminei a primeira visita.

Na segunda visita, eu tinha uma pequena lista de supermercado. Pensei em passar rapidamente no caminho de casa antes do almoço para comprar algumas frutas e produtos de limpeza. Parei o carro e me dirigi ao supermercado de uma grande rede varejista. Entrei no supermercado, peguei uma cesta e me encaminhei para a área de frutas.

No corredor, uma senhora limpava o chão com um esfregão. Havia um sinal amarelo que indicava que o piso estava escorregadio. Caminhei na mesma rota que todos caminhavam quando escutei um chamado ríspido:

Senhora - *Você aí garoto, está sujando o meu piso. Não está vendo?*

Eu - *Todos estão caminhando por aqui, minha senhora.*

Senhora - *Sim, e você está sujando. Veja se na volta passa pelo outro lado.*

Eu já havia passado pelo piso escorregadio. Peguei os produtos da lista e voltei pelo outro lado como recomendado pela senhora. Paguei as mercadorias e fiquei sentado nas cadeiras após o caixa. Durante 20 minutos observei a senhora limpar o piso. Diversas pessoas caminhavam sobre o piso molhado. Até a senhora sair de vista não houve outro chamado de reclamação. Também não houve nenhum outro mecânico passando pelo piso.

Na minha terceira visita ao shopping escolhi um dia em que o meu uniforme estava limpo, como observado na Figura 8. Fui a um ponto frequentado por diversas pessoas para tomar café, chamado Senadinho. Pedi um pão de queijo e um café. Ao consumir os produtos, sentado em uma mesa, passei uma hora ao celular. Resolvi ir para casa e no caminho do carro

encontrei-me com um primo, que me saudou, e me deu um forte abraço. Agarrou com as mãos em meus ombros e disse:

Figura 8 – Primeira visita ao Shopping.



Fonte: Autor

Primo - A coisa tá ruim, hein, primo. Tá com um trampo extra de mecânico?

Eu - Não, Geraldinho, é coisa de pesquisa. É para o meu doutorado.

Ele sorriu e me pediu desculpas. Disse que achou o uniforme muito bonito. Conversamos sobre coisas de nossa família. Nesse encontro não tive nenhum contratempo, mas o uniforme chamou a atenção de curiosos, embora não possa interpretar olhares.

O meu primo havia me informado o óbvio: não se usa um uniforme de mecânico para se ir ao shopping, a não ser que você seja um.

Vestir o uniforme silenciou de várias formas.

Em primeiro lugar o uniforme permite que eu silencie minha identidade. Excluir a minha identidade, como no caso da loja de departamentos, foi a primeira vez que tentei usar o uniforme para descrever um mau atendimento. Eu não disse aquilo pensando, não maquinei o que iria dizer, apenas saí: “É porque eu sou mecânico?”.

Foi uma mentira o que disse. Deu tempo para eu me desculpar e dizer que era uma pesquisa. Optei por manter uma mentira porque julgava que tinha sido destrutado por ser mecânico.

No segundo exemplo a senhora da limpeza tenta excluir de seu ambiente de trabalho a sujeira. Todos os que passaram por cima da área que ela estava limpando usavam calçados. O uniforme de mecânico excluiu a possibilidade de minha bota estar limpa. Eu informei à senhora que todos passavam por cima, e ela me informou que eu é que sujava. O uniforme exclui a limpeza, o uniforme é o mediador da ação da senhora ao pedir que eu não sujasse o seu chão.

O uniforme é um mediador da ação, pois sem ele o mecânico é impedido de agir nessa empresa. O uniforme é um ator não-humano criado para agir de forma determinada. Na calça e na camisa de cada uniforme existe o dia da semana impresso. A medida foi tomada para obrigar o mecânico a sempre manter o uniforme do dia limpo. O uniforme foi criado para manter a limpeza dos mecânicos. Causar reações não foi um dos resultados esperados com a criação do uniforme.

A decisão de como elencar a sujeira e o uniforme como mediadores se deu nos textos dos panoramas. Durante o campo não foi possível criar essa tradução, pois estava focado em fazer o trabalho e em ser aceito como parte do grupo. A produção textual é feita à noite, em outro momento. No momento da produção textual, há a tradução de descrições de narrativas que permitem o agir do não-humano.

Nos panoramas, o pesquisador interfere ao traduzir em texto uma ação percebida. Criar um texto usando a Sociologia é remontar a uma realidade pela ótica do pesquisador. O uso das controvérsias e das incertezas permite seguir, nos textos produzidos, outros atores que não são considerados como fonte de ação (actantes) na vida do mecânico. A epistemologia política é o método utilizado para remontar a realidade, e, nesse método, o pesquisador é o ator político.

O exemplo acima descreve o caminho do pesquisador na análise de mediadores e de definição de um objeto através de suas controvérsias. Um exemplo de definição do objeto está na sujeira, que ora pode ser repulsiva, como nos uniformes, ora pode ser um ator útil, como no balanceamento de rodas. Cabe ao pesquisador seguir a sujeira e o uniforme e descobrir o que eles permitem aos mecânicos: representarem ou silenciarem.

Cada silenciamento será descrito em um panorama, sendo a criação do texto uma remontagem de outros textos do *caderno dois*. Nesse segundo movimento de trazer os panoramas para a tese, existem algumas deformações. A primeira deformação é que esse texto é produzido para leitores que avaliarão o trabalho de tese, enquanto os textos do *caderno dois* eram orientados para o pesquisador.

A segunda deformação é que existe a edição dos textos produzidos nesta tese por corretores ortográficos e as regras impostas pela ABNT, pela Gramática Normativa etc. Os panoramas de cada silenciamento é uma tradução da realidade. Nessa remontagem o pesquisador, junto a seu coletivo (*softwares*, regras, revisora) cria um ator-mundo capaz de representar o silenciamento como prática social.

O exemplo a seguir apresenta uma forma de silenciar atores para obter mais associações. No caso em questão, o cliente, de nome Marcelo, estava discutindo com um vendedor. Eu me aproximava quando escutei o seguinte diálogo.

4.2.3 Amanhã eu não viajo

Marcelo - *Não, não! Amanhã eu não viajo! Não tenho pressa. Não tenho dinheiro também.*

Vendedor - *Tudo bem, Seu Marcelo Melo, se você não tem pressa, a gente tem como fazer o serviço. Às vezes atrasa, mas se o cliente não precisa do carro no outro dia, a gente fica mais seguro.*

Marcelo - *Mas tem que ter preço, senão vou para outro lugar. Eu não tenho pressa.*

Vendedor - *Tudo bem, vou falar com o gerente se ele pode dar um desconto neste serviço.*

Nesse dia, estava vestido como se eu fosse um cliente. Notei, na segunda semana de campo, ao vestir uniformes da empresa, que os clientes são mais cuidadosos com informações. Sem uniforme, pude me aproximar e escutar com atenção sem ser percebido.

Aguardei na sala de clientes por alguns minutos, e avistei o Sr. Marcelo Melo entrando na sala. Ele se sentou ao meu lado. Assistimos ao programa de noticiário local, quando “quebrei o gelo”:

Eu - *Não sei você, mas amanhã vou viajar. Vou para à {onde} e queria meu carro com óleo trocado.*

Marcelo - *Eu também viajo amanhã para Parnaíba, estou fazendo manutenção nos freios. Tenho uma família grande.*

Eu - *Escutei o senhor falando para o vendedor que não ia viajar. Será que me enganei? Me desculpe.*

Marcelo - *Fale baixo, homem, não derrube meu serviço. Viajo amanhã, mas se eu disser ao vendedor que vou viajar amanhã, ele vai me dar um desconto?*

Eu - *Vai nada.*

Marcelo - *Pois é, faço isso muito aqui na Car Chique. Digo que não vou viajar e que não preciso do carro. Aí o vendedor me dá um bom desconto para não ir para a concorrência.*

O Sr. Marcelo Melo utilizou o silenciamento para obter a vantagem de desconto de peças e serviços. O mediador da ação de Marcelo é a viagem que sua família fará no dia seguinte. Ele demonstrou muita preocupação em viajar com o carro sem a devida manutenção.

O silenciamento é parte do processo de representação do cliente, chamado de negociação para desconto. Marcelo se posicionou durante sua conversa comigo que sem o carro não seria possível realizar a viagem. E que deveria ter realizado essa manutenção uma semana antes.

Marcelo - *Se eu tivesse ido semana passada ao meu mecânico, seria mais barato.*

Eu - *Por que você não foi nele agora? Você quer economizar, não é?*

Marcelo - *Mas aqui faço tudo e pago no cartão. Sempre fica pronto em um dia. E tem garantia. Sai mais em conta negociar o desconto e sentar aqui no ar-condicionado.*

Conversei com Marcelo por duas horas. Ele detalhou como essa viagem era importante para a família. Explicou que os filhos e esposa mereciam passar uma semana em Parnaíba, e que cada centavo era importante para a viagem. Marcelo também me informou que pode parcelar o serviço do automóvel no cartão de crédito, uma estratégia que livra o orçamento da viagem. Marcelo havia procurado a *Car Chique* mediado pela viagem da família, sendo os pontos de passagem obrigatórios escolhidos por Marcelo a facilidade de pagamento, a garantia de um serviço rápido.

O silenciamento de Marcelo foi o de não apresentar ao vendedor a viagem, a mediadora da ação. Pelo contrário, Marcelo já sabe do procedimento de desconto, e cria o ponto de passagem de desconto para aceitar o serviço.

A *Car Chique* oferece o compromisso de fazer o serviço no tempo prometido e oferece parcelamento no pagamento de peças e serviços. Uma forma que a *Car Chique* usa para trazer as peças no tempo prometido é o que refiro, no diálogo a seguir, como peças fantasmas.

A estratégia da peça fantasma se configura por silenciar que uma peça não está no estoque, mas pode ser transferida de outro estoque para atender o cliente em tempo hábil. O nome *fantasma* se dá porque a peça está no orçamento, mas não está no estoque. A peça não existe; é um fantasma.

4.2.4 Peças fantasmas

Durante as duas horas que conversei com o Sr. Marcelo, fiquei curioso em saber se existia a possibilidade de o serviço não ser entregue no mesmo dia. Dirigi-me ao ponto de atendimento do vendedor David Júnior para buscar informações no Sistema de Automação Comercial Integrado (SACI).

Eu - *David, qual o serviço do cliente Marcelo? Você poderia abrir o SACI para eu olhar a ordem de serviço?*

David - *Claro, Professor. Está aqui aberto. Estou esperando uma peça.*

Eu - *Mas o Marcelo me disse que todas as peças estão aqui. Não estão?*

David - *Tecnicamente não. Mas o serviço do Sr. Marcelo é grande. E a peça que vai ser trocada é do freio. Vai ser a última coisa a ser feita. Até lá já colocamos pneus novos e trocamos outras peças.*

Eu - *Se você vai comprar a peça para colocar no carro, como você sabe que o preço que você tem no SACI está certo?*

David - *Eu não sei. Simples assim. Mas vendi uma peça igual ontem. Espero que o preço não tenha aumentado.*

Eu - *Ok, David. Não foi uma mentira. E não tem como dar errado, “né”? Você já pediu a peça, não é?*

David - *Mas tem como dar errado. Pode atrasar, o motoqueiro pode trocar a peça por outra, pode não achar no estoque.*

Eu - *Como assim, David? Você ligou para o fornecedor e ele disse que tem. Como pode dar errado? Está no estoque dele, não está?*

David - *Professor, eu disse ao cliente que eu tinha a peça, e não tinha. O que garante que o fornecedor não fez a mesma coisa? Ou que vendeu para outro? Acontece muito de dar errado. Aí, quando dá errado, o cliente fica muito zangado. Mas não se preocupe que tomei todo cuidado. Perguntei ao Sr. Marcelo se ele vai viajar ou precisar do carro amanhã. Ele disse que está com o dia todo livre.*

As peças fantasmas foram entregues no tempo certo e o cliente recebeu seu veículo no tempo combinado. O atendimento ao cliente foi uma tradução de sucesso, mas diversas traduções aconteceram simultaneamente.

O silenciamento é parte do processo de representação do vendedor chamado de fechamento de venda. David afirmou, durante minha consulta ao SACI, que o cliente precisa ter a segurança de que o carro ficará pronto no dia. Também descreveu que na *Car Chique* qualquer peça consegue ser comprada e entregue em duas horas.

David Júnior utilizou o silenciamento para obter a vantagem de comissão por vendas de produtos e serviços. O mediador da ação de Marcelo é missão da empresa. É uma orientação gerencial que a empresa venda soluções e que seja capaz de entregar qualquer serviço no tempo combinado.

Vender não é somente uma ação econômica que proporciona um incremento de renda, mas uma obrigação de diversos atores organizacionais para oferecer uma solução. O silenciamento de peças fantasmas é uma tecnologia operacional que proporciona um orçamento instantâneo para o cliente. O SACI é um intermediário e o preço das peças são os mediadores da decisão de compra. O orçamento instantâneo do SACI permite uma negociação inicial com um valor próximo da realidade.

O que David silenciou foi a disponibilidade de peças no seu estoque. David criou o ponto de passagem “peças fantasmas”, e usou o valor de referência da peça junto a seu conhecimento sobre as ordens de execução do serviço para trazer as peças sem que o cliente percebesse. Foram traduções de sucesso, pois Marcelo conseguiu a venda e sua comissão, enquanto o cliente conseguiu seu carro a tempo para viajar.

As “peças fantasmas” são atores que marcam esta tecnologia operacional. O silenciamento é parte desta estratégia. Existem outras tecnologias operacionais que são fantasmas. Em outro dia, pude presenciar o silenciamento no que chamei de “Carros Fantasmas”.

Outra estratégia de silenciamento é mobilizada numa parceria entre vendedores e clientes. Ela não é permitida de forma implícita, possui mecanismos de controle; mas assim como as “peças fantasmas”, é uma estratégia que ninguém fica sabendo quando funciona. As “peças fantasmas” e “carros fantasmas” existem e operam dentro de suas controvérsias.

4.2.5 Carros fantasmas

A *Car Chique* faz uso de um *software* de acompanhamento de processos chamado Pipefy. O *software* permite a interação de diversos atores organizacionais na compra de peças por demanda, na transferência de estoque de produtos ou pedidos de compras.

O Pipefy é um *software* que é comercializado com um modelador de processos organizacionais. Os usuários do *software* criam processos de vendas, compras, contratação para o acompanhamento de atividades. Na *Car Chique*, o processo de compras de peças por demanda é iniciado e acompanhado no Pipefy.

A compra de peças por demanda acontece quando uma peça necessária ao serviço não está no estoque e possui registro de preço no SACI. Quando as duas condições acontecem, uma compra por demanda é iniciada. O vendedor abre uma solicitação de compras no *software* com o ano do carro, modelo, peça e tempo de serviço prometido.

O Comercial é um grupo de pessoas que tem a função de providenciar a compra e entrega de peças. A solicitação de compra é conferida e a peça solicitada em um catálogo de compras. A certificação das peças no catálogo possibilita o Comercial ligar para os fornecedores, disponibilizar fundos para a compra e negociar a entrega com o fornecedor.

O Comercial decide se um motoqueiro da empresa fornecedora ou um motoqueiro da *Car Chique* entregará a peça na loja solicitante, dependendo do tempo de entrega do serviço.

As peças, ao chegarem à loja, são entregues ao estoquista. Ele, no que lhe concerne, recebe as peças, atualiza a sua entrada no sistema, confere se o preço de compra está registrado no SACI e entrega as peças ao mecânico. Quando as peças são entregues, o vendedor fecha a solicitação de compra de peças.

Existem regras implícitas ao uso adequado da compra de peças por demanda. Uma das regras é que peças são compradas quando o carro do cliente possui uma ordem de serviço (OS) e se encontra fisicamente no pátio. Essa regra só não funciona quando aparecem carros fantasmas.

Conheci os carros fantasmas através do vendedor Lucas Andrade, no centro automotivo conhecido como loja 3. Aproximava-se das 16h e um cliente antigo buscava atendimento. O cliente pediu a Lucas que reimprimisse uma OS de duas semanas atrás:

Lucas - *Está aqui a OS, mas, como lhe disse antes, não tenho todas as peças.*

André - *Tudo bem, Lucas. Você pede as peças que eu trago o carro amanhã às 10h da manhã.*

O atendimento durou menos de dois minutos. Nesse intervalo de tempo, duas regras das empresas foram quebradas. A primeira regra é que orçamentos antigos não devem gerar compras de peças antes de uma nova avaliação. A segunda regra é que pedidos de compras de peças não devem ser iniciados sem que os veículos estejam no pátio.

Lucas abriu uma solicitação de peças no Pipefy enquanto o cliente saiu. Eu vi que Lucas havia detalhado no Pipefy que a compra de peças poderia ser para o final do dia. Perguntei ao Lucas se o que ele havia feito era permitido, ao que ele respondeu:

Lucas - *Professor, tudo que dá certo é permitido. A empresa só sabe o que acontece quando dá errado.*

Eu - *E se o cliente não vier amanhã?*

Lucas - *Ele vem. É cliente antigo. Fica aqui esperando no pé do carro.*

Eu - *Mas já deu errado?*

Lucas — *Nem me fale. Semana passada deu errado, mas eu corrigi a tempo. Mandei para a devolução.*

Eu - *E a empresa fez alguma coisa?*

Lucas - *Me avisou que eu deveria seguir as regras. Mas tenho que vender, professor, e na agonia faço tudo.*

Voltei no dia seguinte na loja 2 no final da tarde para falar com o Lucas sobre o carro fantasma. Não vi o carro quando cheguei, e imaginei que o cliente não havia aparecido.

Eu - *E aí, Lucas, cadê o carro fantasma?*

Lucas - *Já foi, professor. As peças chegaram às 9h30 e o cliente às 10h. Quando deu 14h horas o carro estava pronto.*

Conferi a OS no caixa e segui o pedido no Pipefy. Tudo ocorreu como planejado. O serviço foi executado e o pagamento recebido. Dirigi-me ao estoque para falar com Nando Cunha. Queria saber do estoquista o que havia acontecido com as peças que foram devolvidas na semana passada devido ao carro fantasma que não veio.

Eu - *Nando, tudo bem? Você sabe sobre as peças da semana passada que o Lucas pediu e o carro não veio? Queria saber sobre o tempo que levou para devolver?*

Nando - *Tempo nenhum.*

Eu - *Devolveu no mesmo dia, então? O motoqueiro do fornecedor levou?*

Nando - *Não, ninguém levou. Coloquei no sistema para a devolução. Está aqui a nota de devolução. Temos dois dias para devolver. Mas nenhum motoqueiro veio pegar.*

Eu - *E aí, o que acontece com peças que não são devolvidas?*

Nando - *Elas entram no estoque. E demoram uma vida para sair. Toda semana tem peça nova. O Max odeia, vive querendo se livrar das peças.*

No exemplo do “Velho Colega de Classe Desconhecido” Max tenta me convencer de que somente peças de alta circulação devem ser mantidas. O carro fantasma da semana passada que não foi atendido inseriu peças no estoque que não eram de alta circulação, o amortecedor de uma Pajero. Max luta constantemente para comprar, usando previsões matemáticas, enquanto um carro fantasma pode furar esse bloqueio.

Os carros fantasmas são práticas de silenciamento entre clientes e vendedores. O cliente não silencia durante sua negociação, entretanto, o vendedor silencia regras organizacionais que servem para o controle de estoque. O carro é excluído da rede real, mas é

inserido no sistema. O Pipefy é um dos atores-chave para esse silenciamento. O registro no Pipefy é o ponto de passagem criado para que o carro exista, na visão do Comercial.

O *software* não consegue perceber que o carro não está lá. O Comercial fica localizado na loja 1, e não consegue sair de sua sala durante o processo de compra por demandas. O comercial não consegue perceber se o carro está lá fisicamente. Quando o carro fantasma vem no dia seguinte, tudo dá certo, como no caso do André. Quando o carro fantasma não volta, peças são inseridas no estoque e causam aflição a Max, o gerente da loja que luta por soluções matemáticas.

O Pipefy substitui a presença física de um veículo para a compra de uma peça. O *software* é um programa de acompanhamento de processos. Ele simula atributos do carro e obriga o vendedor a inserir a placa do carro, o ano e o modelo do veículo, descrições sobre as peças a serem compradas e prazos de entregas para os clientes. Mas o *software* é enganado.

A presença de catálogos de peças e lista de códigos de fornecedores completa a presença do veículo. A controvérsia é que o vendedor se diz motivado e dirigido pela missão organizacional de sempre proporcionar uma solução. E para proporcionar soluções ele se vê obrigado a quebrar as regras.

Regras são quebradas por diversos atores da *Car Chique*, sempre em nome da missão de encantar os clientes. As ferramentas fantasmas são peças que somem e misteriosamente reaparecem. Conheci as ferramentas fantasmas na loja 2 quando um mecânico falava com Max.

4.2.6 Ferramentas fantasmas

Esse foi um dos diálogos que escutei de forma furtiva. Ambos estavam no corredor que liga a Sala Vip dos clientes à escada que leva ao refeitório. Ambos não me viram. Escutei no final do corredor, estava descendo as escadas quando escutei a conversa. Também não vi a chave a que se referiam; concentrei-me em anotar o diálogo.

Josué - *Seu Max, tem duas chaves destas aqui. O Sr. comprou uma nova, foi?*

Max - *Vixe, Josué. Comprei não. Como essa peça foi parar aí?*

Josué - *“Perai”, Seu Max, eu perguntei primeiro! Como temos duas peças, você comprou uma?*

Max - *De jeito nenhum. Agora eu me lembrei: eu é que trouxe essa chave aí ontem da loja 3. Pronto, “tá” respondido.*

Josué - *Seu Max, tem duas chaves. E a outra apareceu? É fantasma agora? Aparece, desaparece. Seu Max, cada loja tem uma, porque temos duas?*

Max - *Vixe! Agora que eu me lembrei. Um minuto, deixa eu ligar para o Riba. Alô, Ribamar? Peguei alguma chave com você e não devolvi? O quê? Faz dois meses que vocês procuram? Ok. Achei a chave, Riba. Estava lá na loja 2. Vou mandar deixar aí. De nada, Riba, sempre às ordens.*

Josué - *Seu Max, mentir é feio, você sabia?*

Max - *O que é isso, Josué? Eu não menti, disse que achei uma chave na loja 2. Foi verdade.*

Josué - *Essa loja 2, “né”? Bom que a gente tá bem na fita. Quando a gente precisar, é só pedir ao Ribinha. Mas a gente sabe que cada ferramenta não deve sair de cada loja, “né”?*

Max - *Pois é... relacionamentos. Ele sabe que a gente devolve, problema resolvido, vamos trabalhar.*

Emprestar ferramentas entre lojas é algo não permitido, mas que é necessário quando uma peça fantasma some. Gerentes e supervisores ligam e pedem empréstimo de ferramentas. Emprestar ferramentas é uma estratégia de relacionamento social que busca associar mais clientes à *Car Chique*. A missão da empresa é encantar os clientes.

O diálogo de Max com Josué apresenta o mediador da ação, a missão da empresa, e também apresenta o silenciamento de quem pediu emprestado a chave em questão. Max não assumiu que havia pedido uma chave emprestada, ele apenas disse que havia achado uma chave em outra loja. Para Max, excluir a origem da chave permite manter um bom relacionamento com Riba, pelo menos é assim que ele fala. Max cria o ponto de passagem de devolver a ferramenta fantasma em nome de um relacionamento futuro de empréstimos.

No exemplo dos carros fantasmas, regras são quebradas por um vendedor para vender. No exemplo das ferramentas fantasmas, regras são quebradas também para atender clientes. As ferramentas são necessárias.

Nos casos dos fantasmas da *Car Chique* (peças, carros e ferramentas), o silenciamento está sempre associado à missão da *Car Chique* de encantar os clientes. Mas nem sempre a missão está associada ao silenciamento. No exemplo a seguir, regras são quebradas pela direção, mas com interesses diferentes.

4.2.7 Os pneus do marido da dona

Após uma semana de atividades como mecânico, assumi a função de todo dia pela manhã dedicar uma hora para a atividade de limpeza da oficina. Havia algumas coisas que começavam a me incomodar. Notei que a oficina mecânica possuía muitos atores que não facilitavam o trabalho. Primeiro, havia quatro pilhas contendo 39 pneus, diversos materiais, os quais eu não sabia se eram peças ou ferramentas, e muita sujeira.

Havia ainda uma caixa de ferramentas para cada mecânico. Essas caixas são alojadas em cima de cavaletes móveis para facilitar o deslocamento. Existem outras ferramentas coletivas que ficam à disposição de todos.

Decidi começar a intervir na oficina mecânica para a melhoria do espaço. Chamei Antônio e Rute para virem à oficina comigo. Informei que queria retirar todos os pneus e coisa inúteis da oficina. A Rute concordou, mas o Antônio disse não saber como proceder sobre os pneus.

Rute - *Por mim, está autorizado. Tire o que você quiser, pode jogar no lixo.*

Antônio - *Não sei, Rute. Tem os pneus do Marido da Dona e de outros clientes. Vou falar com a direção.*

Continuei com a limpeza da oficina e com as atividades diárias de mecânico. No final da tarde chamei o supervisor da oficina, Luiz Miranda. Perguntei a ele como era a oficina no passado, se ela foi organizada um dia.

Luiz - *Sabe, professor, ela já foi, sim. Mas aí várias coisas são trazidas para cá e nós não temos como tirar.*

Eu - *Como os pneus do Marido da Dona?*

Luiz - *Você já sabe dos pneus? Nem me fale. Mas existem outras coisas, como estas peças de publicidade antiga, outros pneus de clientes. Tem tanta coisa que é difícil motivar o mecânico a deixar limpo. Ninguém quer vir aqui porque é sujo.*

Eu - *Como o vestiário masculino?*

Luiz - *São dois problemas dos mecânicos. Existe um rodízio de limpeza lá no vestiário e na oficina.*

Eu - *E quando eles não limpam nos dois lugares, quem pune os mecânicos?*

Luiz - *Ninguém.*

Eu - *E de quem é essa função?*

Luiz - *É minha, professor, mas eu não gosto de punir. Nem os diretores. Eles falam que é ruim para os times. E, também, eu não vou punir eles porque tem muita coisa aqui que não é deles.*

Eu - *E não some coisas daqui, nesta sujeira?*

Luiz - *Sumia mais, mas agora as caixas de ferramentas são pessoais, tem cadeados. E o quadro de ferramentas mais caras foi deslocado para o estoque.*

Voltei para casa naquele dia pensando no que fazer. Existia uma tensão sobre os pneus do Marido da Dona. Ninguém queria falar sobre eles. Liguei à noite para o meu ex-aluno e perguntei sobre a aprovação de tirar os pneus. Ele respondeu que eu havia tocado em um assunto delicado, mas que a direção havia aprovado a remoção para outra unidade, que possui um depósito de descarte.

Combinamos que a mudança seria feita por mim. Queria que os mecânicos me vissem trabalhando em prol deles. Informei que usaria meu carro para mover os pneus.

Antônio - *Não, professor. Não podemos deixar você usar o seu carro, é contra as regras da empresa.*

Eu - *Como assim, Antônio? O meu carro tem uma caçamba maior que a caminhonete da empresa. Estou agindo com a permissão da empresa. Tenho crachá e uniforme.*

Antônio - *Eu sei, professor, mas não é normal a empresa permitir que um funcionário use seu próprio carro em benefício da empresa.*

Eu - *Mas, Antônio, os outros mecânicos têm que ver que estou fazendo como eles, vestindo a camisa. Lembre-se, estou fazendo uma pesquisa e não uma consultoria. Isso é necessário para a minha pesquisa.*

Antônio - *Ok. Tudo bem, mas vou acompanhar.*

No dia seguinte cheguei mais cedo, às 7h. Antes de iniciar a limpeza, posicionei meu carro perto da oficina e iniciei a mudança dos pneus. Não percebi que os pneus tomariam tanto espaço em uma caçamba. Consegui colocar 14 pneus para a primeira transferência.

Terminei próximo das 8h, e esperava Antônio para me informar a quem e como deveria entregar os pneus. Ele informou o endereço e a pessoa com quem eu deveria falar. Demorou duas horas para que eu voltasse para pegar o segundo lote. Antônio chegou assim que comecei o segundo lote.

Antônio - *Vai demorar o dia todo para você levar tudo, “né”, professor? Deixa eu lhe ajudar com estes pneus, está muito pesado, “né”?*

Eu - *Não, Antônio. Tenho que fazer só. Ou não vou saber como é ser mecânico e chegar em casa cansado e imundo.*

Antônio - *Professor, estou com pena do senhor demais. Sei que é para a sua pesquisa, mas acho um pouco demais. Deixa eu ajudar?*

Eu - *Você tem pena do mecânico quando ele faz o trabalho dele?*

Antônio - *Não, claro que não. Mas o senhor não é mecânico. Se fosse, eu não teria pena, pois estaria fazendo o seu trabalho.*

Consegui ao final do dia terminar a remoção de todos os pneus, menos os pneus do Marido da Dona. Não obtive a autorização para a remoção. Planejei em casa limpar a oficina no próximo dia e limpar a pia de forma a permitir aos mecânicos que se limpassem lá, e não no vestiário. Seria um bom dia para mim. Seria o dia do Maurício Gonçalves de limpar a oficina.

Maurício era o chefe dos mecânicos e o responsável pelo rodízio, sendo que ele nunca limpava a oficina. Preparei-me para no próximo dia limpar em seu lugar, e cobrar dele que incentivasse o grupo para fazer o mesmo. Preparei-me para interferir no funcionamento e ver o que acontece, ver o que é silenciado.

Maurício é chamado de vários nomes por seus pares. Descrevo-o como uma pessoa impulsiva, que fala o que pensa. Ele é filho da cuidadora da mãe das três donas. As diretoras haviam me confidenciado que gostavam muito da mãe dele e que toleravam algumas atitudes dele por isso. No dia seguinte, cheguei às 7h e iniciei uma limpeza de três horas na oficina. O resultado da limpeza está representado na Figura 9. Os pneus do Marido da Dona se encontram na Figura 10. Chamei o Luiz Miranda para dar seu parecer sobre a limpeza.

Eu - *Fiz o meu melhor, Luiz, mas eu não penso que está limpa.*

Luiz - *Está ótimo, professor. E quem limpou com o senhor?*

Eu - *Ninguém.*

Luiz - *Fico constrangido pelo senhor limpar isso para a gente. De quem é o dia hoje?*

Eu - *Hoje é o dia do Maurício. Vou conversar com ele hoje para manter a limpeza. Veja a pia como ficou. Quero que os mecânicos tirem o grosso da sujeira aqui. Depois tiram a sujeira final no vestiário.*

Figura 9 – Oficina da Loja 1 após Limpeza.



Fonte: Autor

Figura 10 – Pneus do marido da dona.



Fonte: Autor

A pia, na Figura 11, era utilizada para limpeza de peças. Coloquei sabão e esponja na esquerda. O tanque que estava entupido foi esvaziado. Uma escova foi colocada dentro do copo de plástico para limpeza das unhas.

Luiz - *Não sei sobre cobrar o Maurício. Hoje foi um dia difícil para ele, e ele não gosta de ser chamado à atenção. Somos uma empresa familiar, professor. O Maurício é de casa, você sabe, “né”?*

Eu - *Falarei com jeito. Mas estão aprovadas minhas modificações, “né”? Limpar o grosso aqui e o fino no vestiário. E pneus não podem ficar aqui. A não ser os do Maridão, “né”?*

Luiz - *Pois é, o meu medo é esse. Tudo começou a mudar aqui quando os pneus do Marido da Dona entraram. Depois colocaram outro em cima. E aí vai, “né”? Mas agora vai dar certo. O senhor é quem manda.*

Os pneus do Marido da Dona são apresentados na Figura 10. Esses foram os atores que me fizeram iniciar a ação, mas eu não consegui o resultado de remover esses atores. Essa não foi uma tradução de sucesso. Continuei com a ação de limpeza e procurei o Maurício. Estava cansado de limpar a oficina e queria muito transferir essa função para o verdadeiro dono.

Figura 11 – Pia da oficina após a limpeza.



Fonte: Autor

Observei Maurício até achar um momento em que ele não estivesse trabalhando em um veículo. A oficina é um lugar quente e apertado, e lá seria o local da entrevista. Sabia antecipadamente por diversos atores que Maurício não gostava de ser chamado à atenção.

Preparei-me para fazer exatamente o contrário do que havia prometido. Queria tirar Maurício da sua zona de conforto e confrontá-lo. Decidi elevar o tom de voz e cobrar dele a responsabilidade da limpeza. Pensei que se ele era uma pessoa de que os outros têm receio, deveria ser utilizado como exemplo.

Eu - Maurício, eu queria mostrar como a oficina está agora, e queria lhe dar algumas funções. Já falei com o Luiz.

Maurício - Falou o que com o Luiz, que eu não estou sabendo?

Eu - Que eu, como auditor de qualidade, vou sugerir à direção uma punição para quem não mantiver a oficina limpa. Tirei todo o dia para verificar a limpeza.

Maurício - Pois vamos ver logo esta oficina, que tenho muito trabalho.

Apontei a direção da oficina para Maurício. Fui atrás dele pensando que se ele entrasse primeiro, eu ficaria mais próximo da porta. Maurício sempre foi dócil comigo, mas já havia sentido um tom de voz mais elevado.

Maurício - É, está limpa. Pois bem, vamos manter assim, “né”? Posso ir?

Eu - “Tá” limpa porque ralei muito no seu dia de trabalho. Passei uma hora na pia para limpar a porcaria de vocês. Esse é o problema, vocês não se importam com a limpeza. O vestiário é imundo. A partir de hoje é assim: limpou a sujeira grossa nesta pia, depois vai lá no vestiário limpar a fina. Ok?

Maurício - O PROBLEMA NÃO É ESSE, NÃO TEM NADA A VER COM LIMPEZA.

Maurício falava alto com o dedo da mão direita apontada para o meu rosto. O punho esquerdo estava cerrado. Escutava a respiração dele. Estava a um metro e meio de distância. Pensei primeiro que estava próximo da porta e se algo acontecesse poderia correr. Depois pensei em encurtar a distância para trinta centímetros e olhar nos olhos dele. Optei pela segunda atitude e, caso falhasse, recorreria à primeira:

Eu - Me diga, então, qual é o problema, Maurício? O calor?

Maurício - Não, as peças... venha aqui, vou lhe mostrar. Esta peça aqui é de um carro que foi atendido, e por que ela está aqui?

Eu - Eu é que lhe pergunto, Maurício. Como você, sendo chefe da oficina, sabe que tem peça que já foi retirada de um carro e não está no descarte? Se foi tirada é porque não presta. Jogue fora. Vou sair daqui e espero que antes de você sair, retire estas peças.

Dei as costas e saí da oficina. Maurício havia ficado parado no meio da oficina com duas peças que estavam escondidas. Escutei dezesseis barulhos de metal sendo jogado com muita força na lata de descarte. Não posso afirmar que foram dezesseis peças. Mas foram dezesseis arremessos.

Maurício - *Desculpe pelo tratamento, professor. Sabemos que o senhor tá fazendo o certo. Foi um dia difícil hoje. Vou manter limpo, OK?*

Eu - *De boa, Maurício. Mantenha os outros na linha que irei vir todo dia conferir.*

Eu havia percebido que a sujeira da oficina e os pneus do Marido da Dona haviam me levado para as peças não descartadas. Essas peças não deveriam existir e eram não visíveis quando o ambiente possuía pilhas de pneus e muita sujeira. A sujeira e os pneus se tornaram o ponto de passagem que possibilitavam o silenciamento das peças descartadas.

Eu sabia que os pneus do Marido da Dona eram uma caixa-preta. Estes haviam sido simplificados a uma pilha de pneus que fica na oficina. Eu não podia abrir esta caixa-preta, eles ficaram lá, mas eles me levaram para outro despertar, que existiam peças que não eram descartadas.

Continuei a seguir os rastros, mas não por escolha pessoal. No dia seguinte, fui chamado para conversar com todos os diretores. Roberta foi a diretora que conduziu a conversa. A reunião foi realizada em uma sala também com a presença de Antônio.

4.2.8 Peças não descartadas

Roberta - *Professor, os funcionários estão com medo das punições. O Maurício nos procurou para saber qual é a punição. Nós não gostamos de punir nossos colaboradores. É ruim para o time. E nós, há pouco tempo, reduzimos os salários de alguns. Você entende, não é?*

Eu - *Claro que entendo. O Maurício falou para vocês que ele sabia que existiam dezesseis peças ainda com alguma utilidade escondida na oficina, não é? Peças que foram retiradas de carros de clientes porque estavam ruins. Ele disse, não foi?*

Roberta - *Ele não falou sobre isso. Que peças?*

Eu - *Ok, vou por partes. Comecei essa atividade porque julguei que os pneus do seu cunhado são uma caixa-preta. Nós já falamos sobre caixas-pretas. Que, quando eu achar uma, eu não abro, dou a volta nela. Vi que essa caixa-preta agregava mais coisas.*

Roberta - *Como o quê?*

Eu - *Mais pneus que não deviam estar lá. Uma pilha de pneus chama mais pneus. Ai, depois de ficar cansado de limpar a oficina, decidi brincar um pouco. Colocar um pouco de ação. Mover todos os pneus e deixar a caixa-preta evidente.*

Roberta - *E as peças? Não entendi.*

Eu - *Os pneus do seu cunhado, os pneus dos clientes que deixaram para buscar depois, os pneus de garantia, muita sujeira e as caixas de mecânicos não permitem que a oficina fique organizada. Existem muitas coisas em um local pequeno. Quando tirei tudo ficou difícil de esconder as peças. A organização da oficina permitiu a visualização das peças não descartadas.*

Roberta - *E para que serve essas peças?*

Eu - *Boa pergunta. Não sei, mas vou descobrir agora.*

Roberta - *Como?*

Eu - *Chame o Luiz e o Maurício. Conversamos com os dois, e eles nos dizem.*

Roberta - *O Luiz. Ele é mais calmo, vou mandar chamar ele. Antônio, por favor.*

Aguardamos por vinte minutos falando sobre problemas da empresa. A direção ficou aliviada, pois percebeu que eu não puniria ninguém, mas que essa é a forma de interferir na oficina. Eu informava a eles que essa ação melhoraria a situação da empresa. Luiz chegou e logo iniciei o diálogo:

Eu - *Luiz, você sabe que não tenho rodeios, que vou direto ao ponto. Mas ninguém aqui sabe qual a utilidade de uma peça que foi tirada de um carro e escondida na oficina. Você pode falar o que você quiser. Ninguém será punido sobre as peças.*

Luiz - *Professor, você sabe que aqui ninguém rouba nada. Então, se as peças estão lá, você pode descartar o roubo. Senão, eles levavam para casa. Eles usam as peças para agradar alguns clientes.*

Roberta - *Não entendi.*

Luiz - *Às vezes a gente retira uma peça, mas parte dela está boa. Uma mola, uma porca ou uma haste. Ai outro cliente chega para fazer um balanceamento ou troca de pneus e a gente nota que tem um problema no carro dele e que parte daquelas peças resolve o problema. Ai a gente troca, não cobra, e o cliente fica feliz.*

Eu - *Mas você sabe que está errado.*

Luiz - *É difícil agradar o cliente sempre, professor. Com o corte de salário e aquela oficina suja é difícil motivar os mecânicos para agradar o cliente. Você sabe como somos cobrados. Então, essas peças às vezes salvam o dia e um cliente. Não é essa a nossa função?*

Eu - *Sim, é sua função. E pneus usados, vocês usam em carros de clientes também?*

Roberta - *Que pneus usados, Luiz? Todos os pneus usados são levados para o descarte, não é?*

Luiz - *Usamos. Mas, só em casos extremos. Quando pegamos um estepe com pneu já no ferro, com um cliente que vai viajar. Não podemos deixar ele assim. Aí colocamos um pneu de graça.*

A conversa com Luiz havia revelado mais associações que estavam juntas à caixa-preta dos *pneus do marido da dona*. Tanto peças quanto pneus eram guardados pelos mecânicos no meio à sujeira para posteriormente agradar os clientes. Esses atores não descartados ficavam no silêncio da sujeira até alguém poder associá-los em uma nova rede. O diálogo seguiu para revelar a finalidade dos pneus não descartados.

4.2.9 Pneus não descartados

Eu - *O que você pensa que vou lhe dizer, sendo eu o inspetor de qualidade?*

Luiz - *Que é errado.*

Roberta - *A partir de agora nós não podemos mais permitir esse tipo de ação. Pneus e peças usadas têm que ser entregues aos clientes. E, se esses não quiserem, descartamos. Não é ético. Vamos encerrar por hoje. Amanhã iniciamos outra atividade.*

A reunião continuou sem a presença de Luiz. A direção informou desconhecer as peças e pneus não descartados. Reconheceram nessa reunião que pouca atenção é dada à oficina, e que essa fica longe do alcance do cliente. Na mesma reunião foi detalhado que a redução salarial imposta a diversos mecânicos dificulta elevar a cobrança sob a força de trabalho.

A sujeira da oficina foi apresentada, por mim, como a grande culpada pela presença de atores estranhos às atividades da oficina. Rute e Luiz são dois funcionários com funções gerenciais. Ambos são obrigados a estarem limpos para tratarem com os clientes. Uma simples visita na oficina pode sujar consideravelmente seus uniformes.

No final da reunião, a direção detalhou que haviam compreendido melhor o meu trabalho de interferência. Roberta solicitou que, a partir daquele dia, eu detalhasse com Antônio as ações de intervenção. Afirmou que gostou dos esforços empreendidos para limpar a oficina e motivar os funcionários a conduzirem suas ações de limpeza. Ficou claro na reunião que Maurício sempre seria um funcionário protegido na *Car Chique*.

O vínculo de gratidão que a empresa nutre pela mãe de Maurício é o mediador dessa ação de privilégio. O silenciamento de punições e repreensões a Maurício foi algo detalhado

por diversos funcionários. Excluir punições é permitir que a mãe de Maurício continue a realizar mais associações sendo cuidadora da matriarca da família. A *Car Chique* é uma empresa familiar e considera que a relação com Maurício deve ser diferente devido aos laços de gratidão. Durante todo o tempo não obtive respostas sobre a razão de os pneus do Marido da Dona estarem na oficina.

Os rastros da caixa-preta, *pneus do marido da dona*, me levaram aos silenciamentos das peças não descartadas e aos pneus não descartados. Em ambos os silenciamentos a sujeira aparece como mediadora, pois ela pode ajudar a esconder outros atores.

Assim como a sujeira, existem outros atores que medeiam a ação na *Car Chique*. Os carros, como apresentados nos diálogos – “o rolamento do cardam, “a correia quieta” e o “carro medroso” – agem de forma imprevisível.

Máquinas são preconizadas como portadoras de ações programadas e geralmente apontadas como atores que não erram. No diálogo “Chico olho de gato”, na visão do mecânico, as máquinas erram e são burras. No próximo exemplo da *Car Chique*, observa-se que os calibradores de pneus não fazem o que deveriam fazer: calibrar o pneu com a pressão certa.

4.2.10 Calibrador ladrão e mentiroso

O calibrador é um ator não-humano importante no processo de manutenção de pneus. Ele serve para inflar o pneu rapidamente quando ele está murcho, e pode secar pneus e aferir a pressão deles.

No meu primeiro mês de trabalho, calibrei pneus por diversas vezes e sempre achei o processo lento. Leva dois minutos para encher cada pneu depois de ser montado na roda. Um jogo de pneus é inflado em 10 minutos, no mínimo, devido ao esforço que o mecânico faz para mover os pneus, encaixar a válvula de pressão e mover a mangueira de pressão atrelada ao calibrador. Perguntei ao mecânico que eu auxiliava no balanceamento se era possível ser mais rápido o processo de calibrar pneus.

Eu - *Sérgio, diga-me uma coisa: não dá para esse processo de encher pneus ser mais rápido? Eu podia estar fazendo outra coisa nesse tempo.*

Sérgio - *Dá sim. É só trocar esta válvula por uma nova.*

Eu - *Que válvula, moço? Esta aqui de metal que eu encaixo no pito da roda?*

Sérgio - *Essa mesma. Ela tem uma trava. Mas está quebrada.*

Eu - *E por que a gente não troca? Não deve ser caro isso aqui, “né”?*

Sérgio - *Eu já pedi ao Luiz, mas ele não trocou ainda.*

Eu - *Quando você pediu ao Luiz?*

Sérgio - *Há dois meses, mas você sabe, eu não gosto de reclamar, não é legal.*

Ao acabar o serviço, fui ao supervisor de oficina e detalhei que a válvula poderia fazer com que os pneus fossem montados e balanceados mais rápidos se fosse nova.

Apresentei a solução de que a trava da válvula permite ao mecânico fixar a mangueira no pito para a pressão ser liberada. O supervisor acenou que iria comprar a válvula no outro dia. No dia seguinte perguntei ao mecânico se o calibrador estava funcionando perfeitamente.

Eu - *E aí Sérgio, o calibrador está funcionando bem agora, “né”? Vai poder fazer outra coisa enquanto o pneu é calibrado só. Eu vi que é bem ruim ficar agachado calibrando o pneu. Você pode ficar em pé esperando também, “né”?*

Sérgio - *Professor, o calibrador está longe de estar funcionando perfeito, ele tem que aprender primeiro a calibrar.*

Eu - *Que história é essa, Sérgio? Ele calibra direitinho. Você sempre pediu para eu colocar 32 libras. Eu programava ele e pronto. Era só manter a válvula fixa no pito e pronto, pneu calibrado. Não foi por isso que eu pedi para trocar a válvula?*

Sérgio - *Isso mesmo. Mas o recomendado não é colocar 32 libras. No nosso manual a pressão certa é 30 libras.*

Eu - *E por que você pediu para eu colocar 32 libras, então?*

Sérgio - *Porque a máquina mente.*

Eu - *Espera aí, Sérgio! Como assim?*

Sérgio - *Quando ela diz que tem 32 libras, na verdade, só tem 30 libras. Ela rouba duas libras.*

Eu - *Meu Deus! Uma máquina que mente e rouba. Mas onde estão as duas libras que faltam? A máquina sempre dá a pressão mais alta?*

Sérgio - *Não, professor. O calibrador não funciona sem a mangueira. Se você tirar a válvula, ele ainda funciona, mas sem mangueira ele não calibra. Ficam duas libras na mangueira.*

Eu - *Todo calibrador é assim, Sérgio? Todos erram e mentem?*

Sérgio - *Sim, tudo ladrão e mentiroso. Mas depende do tamanho da mangueira. Quanto maior a mangueira maior a mentira. A nossa máquina mente 2 libras.*

Uma controvérsia da máquina que mente e rouba é a descrição do que é o calibrador. Esse ator não-humano não opera se não tiver uma mangueira, eletricidade, um pito para fechar o sistema e uma válvula, que pode ser opcional.

Outra controvérsia é que cada calibrador tem sua mentira e roubo delimitados pelo tamanho de sua mangueira. Na minha perspectiva, o coletivo formado pelo calibrador, mangueira e válvula deveria ser reprogramado para marcar 30 libras.

Na perspectiva dos mecânicos é uma questão de saber o tamanho da mentira. Como eles sabem que a máquina rouba 2 libras na mangueira, mentem para o calibrador sobre a medida. O humano é o ator associado a esse agregado com a função de ajustar a realidade da máquina à realidade do pneu.

O calibrador não é a única máquina que age de forma não prevista. No próximo exemplo da *Car Chique*, mostro que computador do sistema de alinhamento também mente. Mas essa máquina não rouba. O sistema de alinhamento possui diversos atores não-humanos como o elevador. O veículo precisa estar em um elevador. O mecânico precisa de espaço para trabalhar debaixo do carro.

4.2.11 A máquina que mente e não rouba

Durante o processo de alinhamento, os instrumentos que são atrelados às rodas emitem um fecho de luz para um receptor que calcula ângulos. No diálogo o “carro não anda reto” pôde-se perceber que a máquina é o ponto de passagem para que o mecânico alinhe os ângulos das rodas.

O computador, por sua parte, é um repositório de dados. No banco de dados existe o que os mecânicos chamam de gabaritos. Ângulos sugeridos pelos fabricantes de cada marca para fazer os carros andarem retos ou alinhados.

O ato de alinhar significa corrigir geometricamente a posição das peças da suspensão do carro. Existe ainda a posição das rodas. Para cada veículo existe uma posição para as rodas dianteiras. Elas não ficam na mesma posição geométrica. Uma roda sempre fica na frente da outra, é uma questão de milímetros.

Essa diferença de posição é chamada de adiantamento. Geralmente a roda direita do veículo está alguns milímetros à frente. Essa geometria permite que os carros se movimentem mais facilmente nas pistas. As estradas, rodovias e outras pavimentações possuem ângulos para escoar a água. O adiantamento de rodas favorece manter o carro em curso em pistas que são projetadas para serem inclinadas.

Alinhar é ajustar a geometria das peças da suspensão de um veículo de acordo com as especificações de fábrica. Os ângulos sugeridos pelos fabricantes já contabilizam as especificidades das estradas. Mas as máquinas às vezes mentem, como o calibrador.

Em uma quinta-feira acompanhava as vendas de serviços na unidade central. O cliente José passou a tarde esperando seu carro ficar pronto, uma L200 do ano de 2004. Aproximei-me do Sr. José para saber como andava o serviço de seu carro.

Eu - *Olá, Seu José, como vai, tudo bem?*

José - *Nada bem, seu...?*

Eu - *Paulo Jordão. Sou supervisor de qualidade da Car Chique. Quería saber se o Sr. está satisfeito com o andamento?*

José - *Longe de estar. Desde duas da tarde espero o meu carro ficar pronto. Fui testar três vezes e não está bom. Acabei de aprovar nove mil reais de serviço, e estou aqui com um carro que não alinha. Acabei de comprar este troço.*

Desci até o poço no qual o mecânico trabalha para saber o que estava acontecendo.

Eu - *Denis, o que aconteceu? Não pegou alinhamento?*

Denis - *Pegou não, professor. Já conferi com o gabarito do computador. Existem dois limites, o esquerdo e o direito. Temos a liberdade de brincar dentro desse limite. No caso da L200, -1,75 para a roda esquerda e +1,25 para a roda direita. Não posso sair desse limite.*

Esperei o serviço terminar. O Sr. José testou pela quarta vez e seu deu por satisfeito. No outro dia, liguei no final da tarde para o Sr. José para saber se ele estava contente com serviço.

Eu - *Sr. José, aqui é o Paulo da Car Chique, como vai? O Sr. tem um tempo para falar?*

José - *Para reclamar. O Carro está desalinhado.*

Eu - *O Sr. testou ontem. Disse que estava tudo bem. O que houve de ontem para hoje?*

José - *Eu menti ontem. Precisava usar o carro hoje pra transportar madeira. Tá melhor, tá bom o carro, mas ainda puxa para esquerda.*

Eu - *O Sr. quer voltar para alinhar?*

José - *Quero sim, mas não com o mesmo alinhador.*

Concordei que marcaria um horário e também buscaria outro alinhador. Busquei com a gerência o alinhador mais experiente. Informaram-me que era o Carlos Diney, o gerente da filial 3. Combinei com o Marcos e com o cliente, senhor José, o dia, horário e local do novo alinhamento.

Esperei o dia e fui pessoalmente testar o carro antes de o cliente chegar. O “Troço” estava perfeitamente alinhado durante o meu teste. Voltei com o carro para a filial e fui conversar com o Carlos.

Eu - *Tá alinhado, o que você fez diferente? Trocou alguma peça? Teve cambagem?*

Carlos - *Não teve nada, só correção de alinhamento. Eu apenas instruo o meu mecânico a não respeitar a máquina.*

Eu - *Como assim, não respeitar? Eu já vi aqui máquinas que mentem. Mas impor respeito eu não vi ainda.*

Carlos - *Professor, é jeito de falar. A máquina dá os gabaritos, os limites. Mas no caso da L200 não funciona. Você tem que colocar as rodas na mesma posição. Tem que desrespeitar os limites de fábrica, os ângulos.*

Eu - *A máquina mente então?*

Carlos - *Mente! Mentira bem feia. Mas só mente em alguns casos, um é a L200. Nós já ligamos para o fabricante da máquina e explicamos o problema. Eles disseram que não iriam mudar o gabarito. A L200 já é um carro antigo, “né”? Ligamos para a Mitsubishi, a montadora. Eles disseram que estamos errados.*

Eu - *Então a máquina mente pouco. E todo mundo sabe disso? Montadora, fabricante da máquina, vocês.*

Carlos - *Pouca gente. Só o pessoal que eu treino sabe disso. Ganhamos muito dinheiro com o lançamento da L200. Na época, no ano de 2000, elas saíam da concessionária e vinham para cá alinhar. Vinham já direto. Ninguém conseguia alinhar, nem os mecânicos da Mitsubishi. Eu descobri isso. Mas hoje não faz mais diferença, quase não tem mais esses carros para alinhar. Mas os que restaram acabam batendo aqui nessa loja.*

Eu - *Então a Car Chique ganhava dinheiro por que essas máquinas, todas elas, mentem no caso da L200?*

Carlos - *Isso aí, meu jovem! Mas eu não ganhava dinheiro com a mentira, eu ganhava dinheiro com a verdade. A questão é que todos respeitam demais essas máquinas e tenho 20 anos de alinhamento. Mas no resto ela é uma boa máquina, professor.*

Eu - *Pelo menos ela não rouba. Como você resolveu o problema?*

Carlos - *Quando ninguém sabe fazer uma coisa, surge a oportunidade de você inventar. Quando ninguém conseguia alinhar, eu desmontei uma suspensão inteira. Coloquei no chão para olhar. Na minha concepção, tem um erro no ângulo do chassi da L200.*

Eu - *Ninguém se importa com isso. Não dá recall?*

Carlos - *Difícil dar recall de chassi. Difícil de acreditar em um alinhador. A gente ganha dinheiro com isso. Deixa quieto.*

Carlos é o gerente do exemplo “A Matemática”. Ele é um ex-alinhador que articula a matemática para resolver problemas de ângulos no alinhamento. No exemplo, “A Matemática” – o carro em questão – era também uma L200, sendo que de outro cliente.

Carros como a L200 possuem segredos, como os limites usados para fazer um veículo andar reto.

Segundo Carlos, alguns carros possuem defeitos de fábrica que são desprezados, como o acerto da angulação da suspensão dianteira da L200. No exemplo “O Carro não anda reto” o mecânico descreve o *ator-carro* como algo que não pode andar reto, pois as estradas são todas desalinhadas. Os carros no Brasil são feitos para andar para a esquerda devido ao caimento da pista ser para a direita. O caimento das vias é necessário para escoar água da pista para a sua lateral.

Resta a Carlos desrespeitar as regras. Carlos e seus mecânicos assumem que a máquina mente! Assumem que essa mentira é reforçada pelo fabricante da máquina e pelo fabricante do carro. A máquina não deixa de funcionar como o esperado, a L200 é um caso à parte. Os limites da L200 são uma caixa-preta.

A matemática é outra vez uma aliada de Carlos na resolução de problema de ângulos. Saber que existe um problema e saber a solução para esse problema nem sempre é conveniente, como no caso de Carlos. Ele tentou que todos soubessem e se envolvessem na resolução, em criar novos limites.

Como ninguém quer abrir ou tocar essa caixa-preta, Carlos resolveu usar o conhecimento que está preso para gerar uma vantagem para a *Car Chique*. A caixa-preta *limite-dos-ângulos-da-L200* é fonte de silenciamento organizacional da *Car Chique*.

As máquinas são atores imprevisíveis da *Car Chique*. A máquina de alinhamento é um exemplo de atores mediados por caixa-preta. O calibrador é outro exemplo de ator que não age como o esperado. O uniforme é um ator de destaque sobre o tópico “imprevisibilidade de atores” da *Car Chique*.

4.3 ATORES IMPREVISÍVEIS DA *CAR CHIQUE*

O uniforme age de forma imprevisível. No panorama “A sujeira”, é descrito um ator não-humano criado para agir de forma determinada. Os nomes da semana no uniforme servem para fazer os mecânicos agirem, serve para que os uniformes estejam sempre limpos.

No mesmo panorama, o uniforme é uma ferramenta de auxílio ao mecânico. Douglas usa o uniforme e sua perna para elevar pneus. *O agregado perna e pneus* possibilita a Douglas, e depois a mim, elevar rodas para encaixar na máquina sem fazer tanto esforço nas costas.

Nesse panorama – “O uniforme em ação” – o uniforme me faz agir e me defender como um mecânico. Não desfiz a mentira, e não me identifiquei como professor, nem mesmo pensei na possibilidade.

O fazer agir é a fonte de ação a que Latour (2005) se refere. Ser um actante é fazer outros atores agirem em uma rede. O uniforme fez a senhora da limpeza do shopping agir? Não foram minhas botas? Elas estavam tão sujas ou tão limpas quanto os outros calçados. Não deixava marcas ao caminhar. Foi o agregado do uniforme que possui botas, luvas, mecânico e sujeira com ele.

Não posso dizer o que a senhora da limpeza pensou, ela me disse poucas palavras. Mas posso afirmar que, em outro panorama, “O Mecânico Não Veste a Camisa”, o mecânico afirma que é sujo.

O mecânico diz que ninguém gosta de ser chamado de sujo, que ninguém encosta nos mecânicos no ônibus. O mecânico disse ainda que só veste a camisa quando está limpa. O uniforme é o ator que medeia a presença implícita de sujeira, no caso do ônibus. No caso da senhora da limpeza, não posso afirmar que foi o uniforme, mas posso afirmar que as pessoas que fizeram a mesma ação não usavam uniformes, e que algumas usavam botas.

Atores, mesmo que programados para agir de certa forma, são imprevisíveis. Um carro não é um ator criado para ter medo. Em dois exemplos, “O rolamento do cardam” e no “O carro medroso”, atores relacionados aos veículos falam em nome dele.

No panorama “O rolamento do cardam”, o mecânico narra que o carro escondeu o problema porque ele estava com medo. Mecânicos e carros se comunicam com frequência. No panorama “A correia quieta”, a falta de comunicação da correia dificultava para o mecânico identificar o problema. Ficar quieta é agir de forma imprevista para uma correia tão velha, no caso.

“O carro medroso” é um exemplo de que a dona do veículo fala por ele enquanto o mecânico concorda. A dona do veículo garante que o carro faz isso habitualmente. O mecânico afirma que já viu isso antes em outro carro.

Os transistores são atores que agem de forma não programada no panorama “O Chico Olho de Gato”. Esses atores não-humanos enviam falsos sinais para o sistema de verificação de problemas. Além de não funcionarem de forma adequada, apontam para a máquina que o problema está em outro lugar, ele condena outro transistor a ser excluído do sistema.

Para Chico, a máquina é burra porque não consegue identificar isso; máquinas e sistemas podem agir de formas não programadas.

O Pipefy é um *software* de acompanhamento de processos que não acompanha o processo. Os humanos (vendedor e Comercial) acompanham, enquanto o *software* cria e deixa os rastros, como no caso dos “Carros fantasmas”.

No exemplo “Máquina que mente e rouba” apresento um calibrador meliante. Não fica clara a razão de mentir e roubar, o mecânico apenas afirma que este calibrador é um meliante. Fica claro que não se contabilizam outros atores como parte do calibrador, como sua mangueira. A mangueira deste calibrador se apresenta como o mediador das mentiras e roubos, pois quanto maior a mangueira, maior a mentira.

O exemplo da “Estopa da BOA”, já referido na introdução, apresenta uma estopa que suja. A estopa é um material de limpeza que possui a função de limpar através de suas associações. A estopa busca associações como o óleo, a sujeira, a fuligem, a água.

A composição felpuda de uma estopa permite a agregação de líquidos e sólidos em uma rede. A estopa que a *Car Chique* optou por usar devido ao seu baixo custo não gerou o benefício da limpeza. A estopa, segundo a descrição dos mecânicos, quando é da BOA, age de forma programada.

Aos atores imprevisíveis da *Car Chique* aqui apresentados é revelada a utilização de controvérsias como fonte de definição. Ao incorporar a visão da TAR, que um ator é uma rede, e de alimentar suas controvérsias, o pesquisador revela o que é esse ator.

O movimento de definir atores é uma preocupação presente nos EOR, como apresentado no capítulo de silenciamento. Na literatura consultada, existe a preocupação de definir atores organizacionais utilizando as controvérsias de forma a revelar a participação de vários atores (humanos e não-humanos) no processo de agir (ZEISS; GROENEWEGEN, 2009; LEAL; VARGAS, 2011; ANDRADE; LORENZI, 2015; CAMILLIS; ANTONELLO, 2016).

Os atores da *Car Chique* são imprevisíveis, e são fontes de ação. Mas esses apresentados acima são atores visíveis. Existem outros atores que fazem agir à distância, são mediadores e são *plug-ins*. No exemplo a seguir apresento a Luva de 7 dias como um ator que tem seu tempo de vida determinado pela matemática.

4.3.1 A luva de 7 dias

No dia em que fui pegar a minha primeira luva com a Rute, fiquei intrigado com a informação de que a luva tem que durar 7 dias. Olhei a luva e pensei que ela era feita de um bom material, uma borracha bem leve. O par de luvas cabe no bolso facilmente e é uma

ferramenta para o mecânico. Na minha primeira troca de óleo, o mecânico João Felipe pediu que eu abrisse os óleos.

João - *Professor, abre aí os óleos para a gente colocar no motor.*

Eu - *Pego sim, João, são esses aqui?*

João - *Isso aí! Abre eles com a faquita.*

Eu - *Todo mundo usa essa faquita para abrir óleo, para cortar pito de pneu. Multiuso.*

João - *Preferência nacional. Você nem sabe, semana passada ela sumiu. Quase deu briga. Fica ruim de abrir aqui. Todo mundo divide a faquita.*

Eu - *Fui eu, João. Escondi a faquita no meu bolso e sentei do lado de onde ela fica. Ninguém teve a coragem de me perguntar se tinha sido eu.*

João - (Risos) *Que maldade, professor! Eu me diverti vendo o povo zangado. Por que o senhor fez isso mesmo?*

Eu - *Queria saber o que acontece quando um ator tão importante, uma faca de cozinha, some.*

João - *Briga, não é?*

Eu - *Não! A paz. Vi vocês brigando por 15 minutos, foi feio, rolou muita acusação. Mas aí o Denis arrumou a serrita. Pegou uma daquelas serras amarelas, fez a ponta, e colocou no lugar.*

João - *Mas você está com a faquita na mão?*

Eu - *Devolvi, João, logo depois. Estão aqui todos os óleos furados em cima. Já colocou o funil no motor?*

João - *Coloquei sim. Quer colocar o óleo?*

Eu - *Quero.*

João - *Pois tira as luvas. Pega a vareta do óleo e limpa com a estopa. Verifica se não ficou estopa na vareta. Coloca de volta.*

Eu - *Se vou tirar o óleo, por que eu tenho que verificar antes? E para que tirar as luvas? Eu não quero me sujar.*

João - *Professor, é sempre bom saber quanto óleo tem dentro. Se o carro tiver com o óleo baixo, pode ter algum problema, como um vazamento. Tire as luvas porque elas têm que durar uma semana.*

Eu - *João, você sabia que este óleo é cancerígeno?*

João - *Conversa, professor. Todo mundo, em todo lugar, trabalha com óleo sem luva.*

Eu - *Eu já orientei uma monografia sobre troca de óleo antes. Por isso que eu não vim logo para cá. Óleo de motores é cancerígeno. Por que você pensa que eles exigem que vocês recolham?*

João – *“Eita”, pois eu já estou com câncer, então. “Bora”, homem, bota logo esse óleo com as mãos e guarda tua luva. Depois checa o óleo para não passar do nível. No final, tu usa a vareta para checar o nível.*

A luva é um equipamento de proteção individual (EPI). A luva é um equipamento programado para proteger, mas na *Car Chique* a proteção do mecânico para o óleo é a estopa. Nós já vimos no exemplo da “Estopa da Boa” que essa estopa pode sujar ao mesmo tempo que limpa. O EPI (luva) escolhido é de ótima qualidade, mas o seu contato com o óleo acaba com o seu prazo de validade.

Para o mecânico João, usar a luva no processo de troca de óleo reduziria o seu prazo de validade. Não dá para remover o óleo da luva, você tem que descartá-la quando está muito suja. Existe um silenciamento aqui, que é iniciado por uma caixa-preta estabilizada. A *Car Chique* tentou por várias vezes comprar diversas categorias de luvas, como luvas cirúrgicas, luvas especiais para óleo, luvas de borracha mais grossa.

O posicionamento da direção da *Car Chique* é que os mecânicos só devem usar as luvas quando não tem óleo, e que os mecânicos sabem sobre o óleo de motor: se é cancerígeno, alergênico, entre outras coisas.

O resultado do estudo da *Car Chique* é que o mecânico possui a estopa para se livrar do óleo e que o mecânico sabe da periculosidade de tocar o óleo. A *Car Chique* optou por comprar a melhor luva no sentido de dar facilidade ao mecânico no tato, na aderência, na leveza. Usei as luvas-de-7-dias por 8 meses e posso afirmar que é uma boa luva.

A luva-de-7-dias é uma caixa-preta estabilizada. Nessa caixa-preta o prazo de uma semana foi dado de acordo com a média de uso de luvas. O fato de que o mecânico tira a luva para não sujar a luva foi traduzido pelo SACI, que é um repositório de dados que contém o uso de cada mecânico em relação à luva, uniformes, peças, comissões, entre outros dados, como *algo que dura sete dias*.

O prazo de 7 dias é uma média matemática e a seleção da luva foi o resultado de uma pesquisa interna para identificar o melhor equipamento. A pesquisa da *Car Chique* buscou identificar o prazo de validade de um EPI, e para isso usou a média de uso de luvas como o indicador de compra.

A partir desta inferência matemática – que para cada mecânico um par de luvas dura sete dias no sistema –, passou-se a traduzir que o prazo tem que ser este, pois a média do

sistema é esta. Neste processo de decisão não foi inferido que alguns mecânicos trocam peças e óleo em suas atividades, enquanto outros mecânicos alinham rodas e pneus, ou seja, atividades que não possuem rastros de óleo.

Traduzir que a média é o que deve ser fonte da vida útil deste EPI é silenciar que um alinhador pode usar essa luva por duas semanas, pois ele quase não toca em óleo, enquanto para um mecânico que troca óleo, essa luva pode durar alguns dias apenas, pois um pequeno descuido em não usar a estopa, limita a vida da luva.

A luva deixa de ser um EPI para ser um equipamento de proteção individual com prazo determinado. Tirar as luvas para trabalhar implica usar outras partes para se livrar da sujeira, e a estopa e o uniforme são outros atores que se agregam ao EPI.

Ao tirar as luvas, minhas mãos estavam sempre mais úmidas do que antes. O movimento normal que desenvolvi foi o de colocar as luvas no bolso direito e limpar minhas mãos no uniforme. No início do dia limpava nas pernas, enquanto ao final do dia procurava outros locais no uniforme para enxugar minhas mãos.

Mecânicos, ao longo de oito meses, continuaram a trabalhar com suas mãos em contato direto com o óleo. Não pude identificar o que havia dentro da caixa-preta que permite o contato direto dos mecânicos com uma substância cancerígena. Para mim sempre foi uma controvérsia tirar um EPI para protegê-lo, ao invés de manter o EPI para que ele me proteja.

A média matemática é um forte aliado na decisão de quanto tempo uma luva dura, sendo esse o fator mediador da decisão de quanto comprar de luva. A matemática aqui é um mediador da ação organizacional, é um *plug-in* da *Car Chique*.

A mediação (AMERICO; TAKAHASHI, 2014) e os *plug-ins* (WINIECKI, 2009) são apresentados no capítulo de silenciamento como de interesse dos EOR. A ação dos não-humanos é uma importante contribuição da TAR para os EOR nos literatura analisada (WINIECKI, 2009; CABANTOS; GOND, 2011; MICHAUD, 2013; WRIGHT, 2014; MURRO; BEUREN, 2016; SAGE et al., 2016).

No caso específico de Winiecki (2009), o índice de *qualitativity* é fortemente associado à média de tempo de dois minutos. Os indicadores são construídos e transferidos com o auxílio da matemática.

No caso da *Car Chique*, em “Uma conclusão de relatório”, destaco que a média de duas horas para o deslocamento de peças de um fornecedor para a *Car Chique* é articulada por mecânicos e vendedores como uma estratégia. Os atores da *Car Chique* se apoiam neste indicador para decidir sobre um serviço, como no caso das “Peças fantasmas”.

A matemática é um mediador, destacado na literatura de EOR, que se faz presente na *Car Chique*. A empresa *Car Chique*, por sua vez, possui outros *plug-ins* de interesse a esta etnografia, o que não foi encontrado na literatura de EOR. No próximo exemplo apresento os laços de família como um dos *plug-ins* da *Car Chique*.

4.3.2 A nota de 10 reais

O último diálogo da presente tese é “A Nota de 10 Reais”. Ao final do campo, havia me tornado muito próximo de Carlos, o gerente da filial 3. Conversava com Carlos sobre a *Car Chique* ser uma empresa de família, queria saber como ele se sentia.

Carlos - *Não me sinto como um pai aqui, mas me sinto como um tio. Sei que eu sou família. Recebo muitas propostas para ir para outros lugares e receber muito mais. Não vou porque eu me sinto família. Em qual outro lugar eu teria a oportunidade de sair de alinhador para ser gerente?*

Eu - *E o que você aprendeu nesse tempo? Família aprende.*

Carlos - *Aprende sim. Aqui ajo como os donos fariam...algumas coisas a gente perdoa, mas outras a gente não perdoa. É como em casa, não pode xingar pai e mãe.*

Eu - *Como é isso que você aprendeu? Me conta.*

Carlos - *Conto sim. Aconteceu um caso semana passada que dá para te explicar. Vou primeiro falar do dia em que eu quase morri. Estava aqui sentado nessa mesma mesa que estou com você quando senti a pancada. Um mecânico que estava em uma Land Rover se confundiu com os pedais, acelerou, bateu em um carro e entrou aqui no escritório. Resultado: dois carros quebrados, máquinas quebradas, eu quase morro do coração. Os clientes ficaram muito zangados. Deu mais ou menos R\$ 60.000,00 o prejuízo.*

Eu - *E o mecânico?*

Carlos - *Não punimos ele. Conversamos muito com ele. Até hoje ele está aqui. É um bom mecânico. Ele é família, a gente perdoa erros, mas tem erro que a gente não perdoa. Era o que eu queria lhe falar. Semana passada um mecânico veio aqui e me disse que outro mecânico havia recebido dinheiro por fora.*

Eu - *E aí?*

Carlos - *Primeiro fui às câmeras. Achei as imagens em que ele recebia dinheiro. Chamei ele aqui. Ele tirou o dinheiro do bolso e me mostrou, dez reais que um cliente deu para ele por causa do bom alinhamento. Eu despedi ele na hora. Aqui a gente não perdoa roubo. Pode ser um litro de óleo, ou uma peça, nada... Roubou, está fora.*

Eu - *Por quê?*

Carlos - *Porque somos uma família. Ninguém gosta de ladrão. Uma maçã podre. Não é por causa do dinheiro. O mecânico da Land Rover ficou aqui, mas uma nota de dez reais não entra aqui. Os mecânicos representam a empresa e aqui o nosso negócio é encantar o cliente. Ninguém encanta um cliente sendo ladrão.*

Eu - *O que a direção disse sobre isso?*

Carlos - *Disse que o cliente é nossa família também, e que não podemos incentivar esse comportamento. A empresa paga seus impostos, é justa com todos. Somos honestos enquanto empresa e enquanto família. Já escutei isso várias vezes. Eles me apoiam e eu apoio eles.*

Ficou claro para mim, depois de 8 meses na *Car Chique*, que quebrar regras é uma coisa comum, mas que essa orientação é permitida somente para encantar o cliente. O processo de encantamento de clientes, apresentado no início da tese, é a fonte de diversos silenciamentos. Esse silenciamento, de certa forma, prova que os clientes ficam encantados, a ponto de quererem pagar mais.

A família é um *plug-in* de uso contínuo na *Car Chique*. Esse *plug-in* permite a transferência de atores comuns à família, como a honestidade, o perdão, ou a malemolência. Esses atores são usados no processo decisório, como no caso de Maurício, o *mecânico filho da cuidadora da mãe dos donos da Car Chique*. No exemplo das “Peças Fantasma”, Maurício é poupado da conversa pessoal comigo.

No caso da nota de dez reais, o perdão não é algo concebível quando o funcionário quebra o laço de confiança entre a *Car Chique* e o cliente. Os diretores da *Car Chique* se manifestaram que o cliente também é família. O problema do mecânico que causou sessenta mil de prejuízo foi perdoado porque não foi intencional.

No exemplo da nota de dez reais, para o mecânico que não agiu como a família quer, o perdão não é articulado. Como disse Carlos, os mecânicos representam a empresa.

Ser mecânico é uma tarefa difícil e controversa. No exemplo do “O Mecânico Não Veste a Camisa”, a sujeira atrapalha a vida pessoal do mecânico. No exemplo do “O Uniforme em Ação”, apresento a minha experiência de ser impedido de passar em um local por provavelmente estar sujo. Mas o mecânico é família e deve representar isso.

O perdão é uma ação articulada pela *Car Chique* quando dentro das regras da família. O não punir representado por Luiz no exemplo “Os Pneus do Marido da Dona” é uma ação que usa o *plug-in* da família. O não punir descrito por Roberta nas “Peças Fantasma” é uma ação que usa o *plug-in* da família.

A *Car Chique* não permite o silenciamento de sua missão de encantar o cliente. Para a *Car Chique*, o cliente é a sua família. A missão da empresa é orientada para satisfazer necessidades de clientes e ir além, a empresa deseja encantar seus clientes trazendo-os para sua rede familiar. A missão de encantar está aliada à origem da *Car Chique*, sendo a visão de seu primeiro dono. Essa orientação foi passada de pai para filhas e também foi incorporada pelos outros atores organizacionais da *Car Chique*.

Existe uma controvérsia a ser explorada na nota de 10 reais. O encantamento de clientes funcionou, pois o cliente queria pagar mais pelo serviço. Mas no *plug-in* família incorporado pelos funcionários da *Car Chique*, aceitar dinheiro é algo imperdoável, uma vez que a empresa paga mais que as concorrentes aos seus colaboradores. O processo de encantar exige que o cliente pague o que foi proposto.

No caso das “Peças não Descartadas” não houve punição, pois os mecânicos não venderam as peças. Os mecânicos buscavam nas peças soluções para os clientes. O perdão fora articulado nestes casos, pois os mecânicos não buscavam algo em troca, a não ser encantar os clientes. Aceitar 10 reais é quebrar o elo com o *plug-in* da família-*Car-Chique*.

Silenciar o *plug-in* família para acessar 10 reais é um silenciamento, mas este não é um de final feliz. O mecânico foi excluído da rede da *Car Chique* por isso. O perdão é dado quando um mecânico erra, como aquele que custou a *Car Chique* R\$ 60.000,00.

O silenciamento é uma prática de gestão da *Car Chique*. No caso das “Peças fantasmas”, a empresa usa a inteligência de deslocamento de peças a seu favor. A *Car Chique* silencia que não tem a peça para que o cliente aceite fazer o serviço. Isso é uma estratégia na qual diversos atores (que sabem que a peça não está lá) são associados.

O silenciamento das “peças fantasmas” na *Car Chique* é uma prática de se associar. Esta estratégia de associação é auxiliada pelo ponto de passagem de duas horas de tempo de entrega. A prática do social à qual me refiro no título deste teste é esta, a de se associar para obter mais associação.

Existe também o silenciamento dos não-humanos, como apontado nos casos da “correia quieta”, do “rolamento do cardam” e do “carro medroso”. O silenciamento dos não-humanos existe, e o ponto de passagem obrigatório é criado pelo *spokesman* da rede.

Falar, ou *piar* no caso da correia, cria o ponto de passagem obrigatório do mecânico para identificar a troca da correia. Falar ou piar não é algo atribuído ao ator não-humano *correia*, o mecânico que representa este comportamento. Entretanto não fica claro de início o que faz esses não-humanos silenciarem.

A Associologia (LATOUR, 2005), em seu método de cartografar, sugere a repetição de mediadores como forma de identificar a fonte de ação dos não-humanos. No caso do “rolamento do cardam” e do “carro medroso”, o medo se repete como mediador do comportamento dos não-humanos.

A simetria de comportamentos, tanto de humanos quanto de não-humanos terem medo, é algo que vem do campo da *Car Chique*. O medo aparece na fala dos clientes e dos mecânicos, que admitem que os não-humanos agem por medo.

Seguirei para as conclusões.

5 CONCLUSÕES

Retomo aqui a discussão proposta na introdução desta tese. Na introdução anuncio o uso de uma etnografia em uma oficina mecânica, orientada pela Associologia (LATOUR, 2005) para responder ao problema de pesquisa: *Como o silenciamento pode se constituir numa prática social capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede?*

Descreverei então, sucintamente, o itinerário teórico percorrido em busca de responder ao problema de pesquisa. A etnografia buscou inicialmente identificar *gaps* teóricos na TAR. Esta busca objetivou a proposição de uma contribuição teórica ao campo de Administração de Empresas.

De acordo com a Associologia (LATOUR, 2005) e também de acordo com a TSCT (CALLON; LAW; RIP, 1986a) podemos dizer que textos, principalmente, textos de livros são redes estáticas. Os textos dos livros já impressos não podem ser modificados, estão lá estáveis. Nos textos de Latour (2005) e de Callon (1986) não achei *gaps*, nem mesmo falhas. O que achei foram controvérsias.

A controvérsia de que silenciar pode ampliar associações em redes, mapeada nesta tese, tem origem no diálogo pós-Socrático de Latour (2005) com o seu estudante. Latour (2005) se posiciona neste diálogo quando indagado por seu aluno sobre os *atores invisíveis*. O autor descreve que não existe atores invisíveis, se o ator age, ele está em algum lugar (LATOUR, 2005).

O estudante então indaga: e se estes atores são silenciados? (LATOUR, p. 146). Latour (2005) retruca afirmando que tudo que se move e que se vê não pode ser silenciado; e lança uma provocação: como se pode dizer que algo foi silenciado se não se viu?

Devo aqui esclarecer que a palavra invisível (*invisible*) aparece 43 vezes no decorrer do livro de Latour (2005). Essa palavra é diretamente associada ao movimento que os cientistas, os pesquisadores e autores fazem de suprimir atores do texto, mesmo estes estando na realidade. Latour (2005) trabalha no diálogo pós-Socrático a exclusão de atores de uma rede.

O silenciamento na obra de Latour (2005) é uma controvérsia. Para Latour (2005) os atores que não são vistos pelo pesquisador estão em outra rede, não estão invisíveis, e *não podem ser silenciados*.

Entretanto, Latour (2005) argumenta que cientistas buscam excluir esses atores do contexto de produção de ciência, e que isso é uma não representação intencional. A controvérsia mapeada na Associologia permitiu embasar a tese que podemos tornar um ator invisível, ou em silêncio, excluindo este de uma rede.

A controvérsia do silenciamento seguiu buscando embasamento teórico no trabalho de Callon (1986). Neste trabalho existe o *spokesman*, um ator que representa outros atores em uma rede (CALLON, 1986). O autor apresenta uma espécie de modelo de análise de como os atores se associam. Os momentos de tradução ocupam um lugar central neste modelo

Para Callon (1986) a ação de representar é uma das causas de sucesso de uma associação. E representar passa, de maneira incontornável, pela operação de tradução. Ainda para Callon (1986), a não representação, que é a exclusão de atores de uma rede, é a fonte de insucesso do processo de associar.

O silenciamento é uma controvérsia no trabalho de Callon (1986). Para o autor, não podemos representar um ator-rede na sua totalidade, devido a sua complexidade de associações. Contudo, segundo Callon (1986), boas representações da realidade são fontes de sucesso de associações. O paradoxo é que precisamos de boas representações para o sucesso de uma associação, mas é impossível representar um ator-rede em sua totalidade.

A tese do silenciamento buscou descrever a não representação intencional de forma a resolver essa controvérsia entre Latour (2005) e Callon (1986). Latour (2005) oferece o caminho da exclusão intencional, e Callon (1986) oferece os atores e regras do silenciamento. Em Latour (2005) o silêncio não é possível, pois o ator age, mas cientistas buscam excluir, ou silenciar, atores de uma pesquisa por conveniência. Em Callon (1986) não é possível se representar um ator tão complexo como uma rede de associações momentâneas, mas existem regras para se mapear as traduções.

A controvérsia do silenciamento é ampliada com a posição de Callon (1986) de que não representar pode causar rupturas em uma rede, causando a desassociação de atores. Se não representar causa o insucesso de associações, porque então os cientistas do trabalho de Latour (2005) usam da exclusão? Porque removem atores da realidade? *Talvez porque, na visão de Latour (2005), os cientistas buscam manter suas redes estáveis.*

A tese de que silenciamento pode ampliar associações em uma rede, que defendo nesse trabalho, nasceu assim de uma controvérsia mapeada na TAR. Contudo, cabe esclarecer que não considero que o *gap* que sugiro ter encontrado se deva a falhas nos trabalhos de Latour (2005) e Callon (1986), ou mesmo na TAR.

Ao contrário. Argumento que a Associologia (LATOUR, 2005) e a Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) ofereceram bases teóricas sobre silenciamento para que eu pudesse explorar a questão da não representação intencional com propriedade. Foi seguindo os rastros desses autores que encontrei o que considero ser um *gap* teórico e assim propor uma contribuição para a TAR, em seu agenciamento no campo da Administração.

Uma vez encontrado o *gap* teórico foi possível seguir a trilha que levou a tese de que o silenciamento pode ampliar associações em uma rede e que este silenciamento se dá por meio da exclusão de atores.

Uma inspiração adicional foi encontrada em Gabriel Tarde (1903). Este precursor da TAR, afirma que para publicar o livro *Leis da Imitação* fora necessário fatiá-lo em três ensaios separados e só posteriormente agrupá-los em uma tese. Ele foi silenciando capítulos de uma tese já pronta.

O que Gabriel Tarde (1903) criou foram pontos de passagem obrigatórios com o “aceite” da academia para cada um de seus textos. O autor usa o silenciamento com uma estratégia ao não representar sua intenção de publicar uma tese. Os pontos de passagem obrigatórios são essenciais para o silenciamento, segundo Gabriel Tarde (1903).

A constituição do silenciamento de Tarde (1903) segue os mesmos caminhos propostos por Callon (1986). Ou seja, a ação de representar passa por ter um *spokesman* que cria pontos de passagens obrigatórios para outros atores.

A diferença entre a tese que defendo neste trabalho em relação à ação de *representar* de Callon (1986) está no reconhecimento de que alguns atores podem ser excluídos intencionalmente de uma representação para que mais atores se associem a uma rede. Para que o silenciamento se constitua numa prática social capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede é necessário, no entanto, algumas condições, a saber:

- 1) existir um *spokesman* que cria pontos de passagens obrigatórios;
- 2) que atores sejam excluídos de passar nestes PPOs; e
- 3) que esta estratégia permita mais associações.

As condições para mapear um silenciamento são similares às sugeridas por Callon (1986) para mapear uma representação. A diferença está na exclusão de atores de passar por um PPO.

Essas condições permitiram detalhar o argumento central da tese de que o silenciamento é uma prática de se associar, ou uma prática do social; e que esta pode se

constituir nas organizações de forma a ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede.

O silenciamento pode acontecer de duas formas:

- 1) pela não representação intencional,
- 2) ou pela exclusão de um relacionamento direto com um ator determinado.

A controvérsia mapeada na TAR sobre a não representação intencional proporcionou a construção do argumento central dessa tese. Mas, segui em buscas de rastros de discussões sobre a não representação intencional e silenciamento no campo.

Apresentei nesta tese artigos da área dos EOR que tratam da questão do silenciamento. Alguns desses artigos corroboram a tese que defendo de que o silenciamento é uma prática social nas organizações capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede. Eles abordam as seguintes problemáticas:

- 1) a exclusão não intencional de vozes de um coletivo na Suécia para a manutenção de um projeto de pesquisa (BARINAGA, 2016);
- 2) um manual de práticas que medeiam a exclusão de outros atores da rede de uma organização (HIRST; HUMPHREYS, 2013);
- 3) o discurso opressor que silencia crianças inseridas em trabalhos escravos (KAVANAGH, 2013); e
- 4) o silenciamento de atores organizacionais quando usamos visões de ciências das quais os não-humanos não participam da ação (WINIECKI, 2009).

O termo silenciamento é utilizado apenas por Kavanagh (2013), sendo que este se dá apenas no discurso de crianças inseridas em trabalho infantil em condições análogas à escravidão. Todavia, Kavanagh (2013) trabalha com um arcabouço teórico proveniente dos estudos decoloniais e dos *subaltern studies*; e não com a TAR. Ele (KAVANAGH, 2013) está dialogando com a provocação de Spivak (1986) se o subalterno pode falar; e não com a construção de associações e redes, tal como investigadas por Latour (2005) e Callon (1986).

A visão de que o *spokesman* silencia em nome da manutenção de uma rede é exemplificada no artigo de Barinaga (2016). Neste artigo, a autora aponta a necessidade da exclusão de interesses para conseguir completar uma ação (BARINAGA, 2016). O termo

silenciamento não é trabalhado neste artigo, e a autora utiliza a figura do *spokesman* para justificar seu movimento de manter sua pesquisa em curso.

Considero que a não representação intencional não foi trabalhada com propriedade por esses autores (KAVANAGH, 2013, BARINAGA, 2016). Mas, reconheço que seus trabalhos proporcionam exemplos de silenciamentos mapeados na literatura de EOR. Os silenciamentos mapeados são exemplos de práticas sociais que puderam ampliar associações entre atores de redes organizacionais (WINIECKI, 2009; KAVANAGH, 2013, HIRST; HUMPHREYS, 2013, BARINAGA, 2016).

O trabalho de campo etnográfico na oficina mecânica permitiu apresentar, em exemplos, como o dos “carros fantasmas” e o das “peças fantasmas”, vendedores que silenciam atores na rede de informação para que mais clientes se associem a rede de manutenção.

No exemplo dos “carros fantasmas” os vendedores silenciam que o carro do cliente não se encontra no pátio. Já no exemplo das “peças fantasmas”, os vendedores não representam intencionalmente aos clientes que as peças não estão na oficina durante a venda.

Há diferença na forma de acontecer do silenciamento dos “carros fantasmas” e do silenciamento de Tarde (1903). Ambos foram intencionais. Tarde (1903) possuía uma tese pronta, mas teve que decompô-la em artigos. No caso dos “carros fantasmas” os vendedores inserem dados no sistema simulando que um carro está no pátio.

Uma das conclusões desta tese é que o silenciamento como prática social nas organizações é uma estratégia mobilizada por atores que sabem caminhos seguidos por outros atores e suas repercussões para o processo de associar. Assim, os vendedores, por exemplo, sabem que dizer que a peça não está lá atrapalha o processo de negociação.

Eles, os vendedores, se utilizam então do silenciamento como prática social na condução de atividades organizacionais. Uma prática social capaz de ampliar as associações. Portanto, defendo que silenciar pode ser fonte de sucesso nas traduções e associações no âmbito das organizações.

Em síntese, defendo neste trabalho a tese de que:

- 1) O silenciamento pode se constituir numa prática social nas organizações capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede.
- 2) Isso pode acontecer de duas formas: pela não representação intencional, ou pela exclusão de um relacionamento direto com um ator determinado.

Como argumento de apoio a esta tese aponto que o *spokesman* deve saber o que será excluído de uma rede para que uma ação de silenciamento dê certo. Tal como aquele que usa o colírio Sananga, o *spokesman* deve ser capaz de enxergar rastros dos movimentos dos atores numa rede e assim antecipar as consequências de suas ações para o processo de associação. Durante o campo busquei excluir da negociação com o “Chico Olho de Gato” atores que antecipei que não seriam úteis para fazê-lo se associar à rede da *Car Chique*. O silenciamento neste caso permitiu criar um curso de manutenção veicular.

Assim, acredito que o *spokesman* é o ator que articula o silenciamento ao criar um ponto de passagem obrigatório e decidir quais atores não devem passar por este para que uma ação proposta tenha êxito. Diante do exposto, acredito ser seguro afirmar que o silenciamento pode ser fonte de sucesso de constituição de associações e que este é uma prática do social presente nas organizações.

No entanto, a tese, como todo trabalho científico, deixou lacunas. Uma delas diz respeito ao silenciamento realizado por não-humanos. A “correia quieta” e o “carro medroso” são exemplos de possíveis silenciamentos de objetos que não foram aprofundados na etnografia.

Atores humanos que se relacionam com esses não-humanos (a proprietária do “carro medroso” e o mecânico que consertava o carro e se defrontou com a “correia quieta”) afirmaram categoricamente que existe intenção no silenciamento dos não-humanos. Mas, eu não pude, nesta tese, constatar qual a intenção destes ao silenciarem. Uma sugestão para preencher essa lacuna é aproximar mais a investigação do *spokesman* dos não-humanos, pois eles podem representar as intenções destes atores em uma rede.

Termino esta conclusão apontando que o silenciamento foi evidenciado em textos e na realidade organizacional. Assim, considero plenamente plausível sustentar o argumento de que o silenciamento é uma prática de associação, ou prática do social, corriqueira nas organizações. Porém, talvez muitos dos analistas e dos gestores organizacionais precisem usar o colírio Sananga, ou seja, precisem olhar as coisas de outra forma, para serem capazes de enxergar o que sempre esteve à sua volta, não sendo percebido.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. P. de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo - SP, v. 52, n. 3, p. 2 – 12, 2012.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro - RJ, v. 7, n. 3, p. 405 – 418, set. 2009.

ALVES, R. **Ostra feliz não faz perola**. São Paulo: Editora Planeta, 2008.

AMERICO, B. L.; TAKAHASHI, A. R. W. Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro – RJ, v. 48, n. 2, p. 411 – 437, abr. 2014.

ANDRADE, J. A. de. Formação estratégica: as políticas públicas a partir das práticas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Recife - PE, v. 10, n. 1, p. 47 – 63, maio 2011.

ANDRADE, T. N. de; LORENZI, B. R. Política energética e agentes científicos: o caso das pesquisas em células a combustível no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília - DF, v. 30, n. 3, p. 727 – 747, dez. 2015.

BARINAGA, E. Tinkering with space: the organizational practices of a nascent social venture. **Organization Studies**, Thousand Oaks - CA, v. 1, n. 22, p. 1 – 22, outubro, 2016. Disponível em: DOI:10.1177/0170840616670434. Acesso em: 23/12/2017.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. Nova York: Ballantine Books, 1972.

CABANTOS, L.; GOND, J. Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. **Organization Science**, Maryland, USA, v. 22, n. 3, p. 573 – 586, Junho, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0534>. Acesso em: 12/01/2018.

CALLON, M. Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. In: _____ (ed.). **The Laws of the Markets**. 1. ed. [S.l.]: Blackwell Publishers/The Sociological Review, 1998. cap. 1, p. 1 – 57.

_____. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: _____ (ed.). **Action and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge, 1986 p. 196 – 233.

_____; LATOUR, B. Unscrewing the big leviathan; or how actors macrostructure reality, and how sociologists help them to do so? In: KNORR-CETINA, K.; CICOUREL, A. V. (Eds.). **Advances in social theory and methodology**. London: Routledge & Kegan Paul, 1981. cap. 10, p. 277-303.

_____; LAW, J.; RIP, A. How to study the force of science. In: _____; _____; _____ (ed.). **Mapping the dynamics of science and technology**. 1. ed. London: The Macmillan Press LTD, 1986b. v. 1, cap. 1, p. 3-18.

_____; _____; _____. Mapping the dynamics of science and technology - Michel Callon, John Law and Arie Rip (Eds), The MacMillan Press Ltd, London, 1986, p 242. THE MACMILLAN PRESS LTD, n. 1, 1986b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02020250>. Acesso em: 15/03/2016

_____; _____; _____. Qualitative scientometrics. In: _____; _____; _____ (ed.). **Mapping the dynamics of science and technology**. [S.l.]: Blackwell Publishers, 1986c. cap. 7, p. 103-123.

CAMILLIS, P. K. D.; ANTONELLO, C. S. Da translação para o enactar: contribuições da teoria ator-rede para a abordagem processual das organizações. **Cadernos Ebape.Br** Rio de Janeiro - RJ, v. 14, n. 1, p. 61 – 82, mar. 2016.

CASSELL, C.; LEE, B. Understanding translation work: the evolving interpretation of a trade union idea. **Organization Studies**, Thousand Oaks - CA, v. 1, n. 22, p. 1 – 22, outubro 2016. Disponível em: DOI:10.1177/0170840616670435. Acesso em: 14/06/2018.

CERRETTO, C.; DOMENICO, S. M. R. D. Mudança e teoria ator-rede: humanos e não-humanos em controvérsias na implementação de um centro de serviços compartilhados. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro - RJ, v. 14, n. 1, p. 83 – 115, mar. 2016.

DORÉ, A.; MICHALON, J. What makes human–animal relations ‘organizational’? The description of anthrozootechnical agencements. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 3, n. 12, p. 1 – 20, março, 2016. Disponível em: DOI:10.1177/1350508416670249. Acesso em: 07/06/2018.

DUREPOS, G.; MILLS, A. J. ANTi-History, relationalism and the historic turn in management and organization studies. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Somerville - MA, v. 12, n. 1, p. 53 – 67, Março, 2017. Disponível em: DOI 10.1108/QROM-07-2016-1393. Acesso em: 21/12/2018.

FERREIRA, P. Quando o carro “pede marcha”: reflexão em torno da querença dos objetos. In: REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA, 2., 2009, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: FAFICH, 2009.

FORNAZIN, M.; JOIA, L. A. Remontando a rede de atores na implantação de um sistema de informação em saúde. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 5, p. 527 – 538, out. 2015.

FORTES, P. J. O. C. Tradução e translação: contribuições de versões de teoria ator-rede em periódicos de Administração. In: ENEO 2019, 2019, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Anpad, 2019. p. 2.

_____; STETTINER, C.; OKANO, G. Governance and upgrading in GVC: why embeddedness matters? **RBGN**, São Paulo, v. 21, n. Especial, p. 740-759, 2019.

FOSTER, J.; MILLS, A. J. History, field definition and management studies: the case of the New Deal. **Journal of Management History**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 179 – 199, Novembro 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JMH-11-2012-0071>. Acesso em: 13/12/2019.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. New Jersey: Prentice Hall, 1967.

HIRST, A.; HUMPHREYS, M. Putting power in its place: the centrality of edgelands. **Organization Studies**, Thousand Oaks - CA, v. 34, n. 10, p. 1505 – 1207, maio 2013. Disponível em: DOI:10.1177/0170840613495330. Acesso em: 13/09/2017.

HUMPHRIES, C.; SMITH, A. C. T. Talking objects: towards a post- social research framework for exploring object narratives. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 21, n. 4, p. 477 – 494, Junho 2014. Disponível em: <https://DOI:10.1177/1350508414527253>. Acesso em: 25/11/2018.

JERNIGA, K. A. Barking up the same tree: a comparison of ethnomedicine and canine ethnoveterinary medicine among the Aguaruna. **Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine**, UK, v. 5, n. 33, p. 1 – 9, jul. 2009.

KAVANAGH, D. Children: their place in organization studies. **Organization Studies**, Thousand Oaks – CA, v. 34, n. 10, p. 1487 – 1503, Julho 2013. Disponível em: DOI: 10.1177/0170840613495329. Acesso em: 12/11/2018.

LATOURETTE, B. **Jamais fomos modernos: ensaio de Antropologia Simétrica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

_____. **The pasteurization of France**. [S.l.]: Harvard University Press, 1984.

_____. **Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory**. New York: Oxford University Press, 2005.

_____; BASTIDE, F. Writing science-fact and fiction: the analysis of the process of reality construction through the application of socio-semiotic methods to scientific - Texts. In: _____. (ed.). **Mapping the dynamics of science and technology**. 1. ed. London: The Macmillan Press LTD, 1986. cap. 4, p. 51 – 66.

_____; LÉPIANAY, V. A. **The science of passionate interests: an introduction to Gabriel Tarde's economic anthropology**. Chicago: Prickly Paradigm Press, 2009. Disponível em: www.prickly-paradigm.com. Acesso em: 12/11/2016.

LAW, J. **After ANT: complexity, naming and topology**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

_____. Actor network theory and material semiotics. **Heterogeneities**, 2007. Disponível em: <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2007ANTandMaterialSemiotics.pdf>. Acesso em: 03/05/2015.

_____. Laboratories and texts. In: _____. (ed.). **Mapping the dynamics of science and technology**. 1. ed. London: The Macmillan Press LTD, 1986a. cap. 3, p. 35-50.

_____. On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the portuguese route to India. **The Sociological review**, California, v. 32, n. 3, p. 1-13, março 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00114.x>. Acesso em: 13/12/2015

LEAL, S.; VARGAS, E. R. de. Democracia técnica e lógicas de ação: uma análise sociotécnica da controvérsia em torno da definição do Sistema Brasileiro de Televisão Digital - SBTVD. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília - DF, v. 26, n. 2, p. 239 – 276, ago. 2011.

MACHIAVELLI, N. **The Prince**. Indianápolis: Hackett Pub. Co., 1995.

MCLEAN, C.; ALCADIPANI, R. Critical management studies: some reflections. **Brazilian Administration Review (BAR)**, Maringá - PR, v. 5, n. 1, p. 70 – 84, mar. 2008.

MICHAUD, V. Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. **Organization Studies**, Thousand Oaks - CA, v. 1, n. 27, p. 3 – 7, agosto 2013. Disponível em: DOI:10.1177/0170840613495335. Acesso em: 14/01/2018.

MILLS, A. J.; MILLS, J. H. CMS: A satirical critique of three narrative histories. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 20, n. 1, p. 117 – 129, agosto 2012. Disponível em: DOI:10.1177/1350508412460997. Acesso em: 13/09/2016.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S. Governança e estratégia de cursos de graduação em Administração na perspectiva da teoria ator-rede. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Maringá - PR, v. 19, n. 2, p. 212 – 231, abr. 2015.

MURRO, E. V. B.; BEUREN, I. M. Redes de atores na perícia contábil judicial: uma análise à luz da Teoria Ator-Rede. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**, São Paulo - SP, v. 12, n. 68, p. 633 – 657, dez. 2016.

SAGE, D. et al. Organizing space and time through relational human–animal boundary work: Exclusion, invitation and disturbance. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 3, n. 12, p. 1 – 17, mês 2016. Disponível em: DOI:10.1177/1350508416629449. Acesso em: 25/02/2018.

SCHULTES, R. E.; RAFFAUF, R. F. De plantis toxicariis e mundo novo tropicale commentationes XXXIX Febrifuges of northwest Amazonia. **Harvard University Herbaria**, Cambridge - MA, v. 1, n. 5, p. 52 – 68, Jan. 1994.

SPIVAK, G. C. Can the subaltern speak? In: _____ (ed.). **Colonial discourse and post-colonial theory: A reader**. [S.l.]: Columbia University Press, 1985. cap. 4, p. 212-254.

TARDE, G. Economic psychology. **Economy and Society**, London, v. 36, n. 4, p. 614-643, 2007. Disponível em: <HTTP://DX.DOI.ORG/10.1080/03085140701615185>. Acesso em: 25/11/2018.

_____. **Laws of imitation**. 2. ed. New York: The Mershon Company Press, 1903.

_____. **Monadologia e sociologia e outros ensaios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cosacnaify, 1986.

_____. **Social laws**: an outline of sociology. 2. ed. New York: Batoche Books, 1899.

TONELLI, D. F.; BRITO, M. J. de; ZAMBALDE, A. L. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro- RJ, v. 9, n. Edição Especial, p. 586 – 603, jul. 2011.

WINIECKI, D. J. The call centre and its many players. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 16, n. 5, p. 705 – 731, agosto 2009. Disponível em: DOI: 10.1177/1350508409338883. Acesso em: 25/11/2017.

WRIGHT, A. Organizational routines as embodied performatives: a communication as constitutive of organization perspective. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 1, n. 17, p. 2–17, Setembro 2014. Disponível em: DOI:10.1177/1350508414533165. Acesso em: 25/11/2-17.

ZEISS, R.; GROENEWEGEN, P. Engaging boundary objects in OMS and STS? Exploring the subtleties of layered engagement. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 16, n. 1, p. 81 – 100, Julho, 2009.