

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Laís Di Bella Castro Rabelo

ESSE TREM DE FISCALIZAÇÃO... O TRABALHO DOS
INSPETORES FERROVIÁRIOS EM MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2014

Laís Di Bella Castro Rabelo

**ESSE TREM DE FISCALIZAÇÃO... O TRABALHO DOS
INSPETORES FERROVIÁRIOS EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social.

Linha de Pesquisa: Trabalho, Sociabilidade e Saúde.

Orientadora: Prof^a Dra. Vanessa Andrade de Barros.

Coorientadora: Prof^a Dra. Daisy Moreira Cunha.

Belo Horizonte

2014

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

150

R114e

2014

Rabelo, Laís Di Bella Castro

Esse trem de fiscalização – [manuscrito]: o trabalho dos inspetores ferroviários em Minas Gerais / Laís Di Bella Castro Rabelo. – 2014.

158 f.

Orientadora: Vanessa Andrade de Barros.

Coorientadora: Daisy Moreira Cunha.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências.

1. Psicologia – Teses. 2. Trabalho – Teses. I. Barros, Vanessa Andrade de. II. Cunha, Daisy Moreira Cunha. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. IV. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PPG
PSICO
LOGIA
UFMG

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esse trem de fiscalização... o trabalho dos inspetores ferroviários em Minas Gerais

LAIS DI BELLA CASTRO RABELO

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em PSICOLOGIA, como requisito para obtenção do grau de Mestre em PSICOLOGIA, área de concentração PSICOLOGIA SOCIAL, linha de pesquisa Trabalho, Sociabilidade e Saúde.

Aprovada em 15 de maio de 2014, pela banca constituída pelos membros:

Prof(a). Vanessa Andrade de Barros - Orientador

UFMG

Prof(a). Daisy Moreira Cunha

UFMG

Prof(a). MARIANNE HÉLÈNE LACOMBLEZ

Universidade do Porto

Prof(a). FRANCISCO DE PAULA ANTUNES LIMA

UFMG

Belo Horizonte, 15 de maio de 2014.

Aos inspetores ferroviários.

AGRADECIMENTOS

Pensava que o mestrado fosse uma caminhada solitária. Engano meu. Foram essenciais os que atravessaram comigo esta jornada, aos quais agradeço:

Aos inspetores ferroviários, por compartilharem comigo algo precioso: seu trabalho.

Aos maquinistas que me concederam entrevistas fundamentais para esta pesquisa.

À Prof^a Vanessa Barros, minha anfitriã na psicologia do trabalho desde 2008, minha orientadora, norteadora, exemplo de luta por um mundo mais justo. Agradeço por tanto me ensinar e por ter sido paciente com os meus limites e tropeços.

À Prof^a Daisy Cunha, que me acolheu, confiou e me ajudou a construir bases sólidas.

À minha mãe, Martha Di Bella, que me apoiou em todos os aspectos que demandei e precisei, inclusive na inventividade da metáfora.

Ao meu pai, Jordano Rabelo, que me recebeu com tanto carinho em sua casa para eu escrever.

À minha irmã, Lúcia Di Bella, que me ensinou o que é superação.

Ao Rommel Carneiro porque, dentro do seu abraço, as dificuldades deste mestrado se tornaram desafios possíveis. Obrigada por ter me poupado do árduo trabalho de revisão, formatação e normalização do texto quando eu já não tinha tempo nem energia.

Às queridas Matilde Agero, Maria Luísa Nogueira e Júlia Dorigo, que me ajudaram a acreditar em mim mesma ao me estimularem a seguir a carreira acadêmica.

À Thaísa Vilela, pelos questionamentos e provocações indispensáveis. Ainda bem que perseveramos no nosso companheirismo.

À Ângela Petrus, que, desde o dia em que me propôs sermos amigas, se tornou uma parceira imprescindível em todos os incontáveis passos deste percurso.

À Paula Fortuna, que se fez presente indiferente ao oceano que nos separa fisicamente. Ombro amigo, leitura cuidadosa, sugestões preciosas.

Às amigas Mariana Rozenberg, Gabriela Furquim, Xádia Silva, Sara Angélica Teixeira, e ao amigo Filipe Melão, que foram suportes fundamentais nesta travessia. Em especial agradeço à Zon, por ter me ajudado com o abstract.

À Maria Célia, por ter realizado seu trabalho com tanto cuidado.

Aos estagiários do Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho”, que me possibilitaram desenvolver junto com eles. Em especial, agradeço à Marcelle La Guardia, ao Luiz Guimarães e à Marina Ladeira, que me ajudaram com as transcrições das entrevistas.

A todos do Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho”, com quem tanto aprendi.

Ao Prof. Francisco Antunes, grande mestre, que gentilmente aceitou compor a banca.

À Prof^a Marianne Lacomblez, professora que muito me ensinou em Portugal e que agora se dispôs a retornar à minha vida neste momento tão importante para participar da banca.

Obrigada!

Com que olhar gerimos nossas relações com nossos semelhantes? Nossa tendência é reduzi-los a instrumentos da nossa vontade, das nossas tarefas a cumprir, de nossos projetos de vida, de riqueza e de poder? Ou os vemos como nossos semelhantes, sempre mais ou menos atravessados por questionamentos, por “dramáticas” que convocam de maneira mais ou menos clara ou obscura seu próprio ser? Como esses questionamentos e dramáticas nos convocam?

Yves Schwartz

RESUMO

Rabelo, L. Di B. Castro (2014). Esse trem de fiscalização... o trabalho dos inspetores ferroviários em Minas Gerais. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais.

A pesquisa em tela se propôs a questionar práticas de excessos de normalização que visam enclausurar o trabalho. Esse questionamento refere-se tanto ao trabalho dos ferroviários quanto ao trabalho de produzir uma dissertação de mestrado. A partir de uma abordagem qualitativa, teve-se a compreensão que pesquisar é trabalhar e, logo, colocar a própria subjetividade em ação, estar aberto ao campo e se implicar. Nessa perspectiva, estudou-se o trabalho dos inspetores ferroviários da Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG. O diálogo entre a ergologia, a psicossociologia do trabalho e a sociologia clínica possibilitou discutir os saberes e as renormalizações convocadas pela atividade humana e os impactos psicossociais de uma gestão fiscalizadora e punitiva do trabalho. Em uma das histórias produzidas durante a pesquisa, evidenciou-se a gestão feita pelos inspetores ferroviários para facilitar a circulação de trens e, a partir de observações de campo e entrevistas com os trabalhadores acerca de uma ferramenta de gestão fiscalizadora do trabalho dos maquinistas, constatou-se que os excessos de normalização e punição produzem crises e violências. Considerando que a pesquisa é uma viagem em busca da produção de novos saberes, conclui-se que o percurso investigativo não foi encerrado no tempo do mestrado e espera-se que a carga produzida ganhe outras dimensões.

Palavras chave: Trabalho, renormalização, fiscalização, trem, inspetores ferroviários, maquinistas.

ABSTRACT

Rabelo, L. Di B. Castro (2014). *Esse trem de fiscalização... o trabalho dos inspetores ferroviários em Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais.

The aim of this research is to question practices of excessive standardization that intends to cloister the labor. This questioning is related to railway men's work, as well as the work of producing a master's dissertation. From a qualitative approach, we understood that searching means work, and, therefore, involvement, putting subjectivity in action and openness to the field. In this perspective, we studied the work of railway inspectors from the metropolitan region of Belo Horizonte, MG. Through a dialogue between ergology, psychosociology of work and clinical sociology, we argued over the knowledge and the renormalizations summoned by human activity and the psychosocial impacts of a supervisory and punitive work management. Through one of the stories produced during the research, we revealed the management executed by railway inspectors to facilitate the circulation of trains, and from field work and interviews with workmen about a supervisory management of train drivers's labor, we concluded that the excesses of standardization and punishment produce crises and violence. Whereas researching is a journey towards production of new knowledge, we concluded that the investigative process has not been finished during the master period, and we expect that the content produced achieves other dimensions.

Keywords: Work, renormalization, supervision, train, railway inspectors, train drivers.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMV	Aparelhos de Mudança de Via
CUT	Central Única dos Trabalhadores
FAE	Faculdade de Educação
FAFICH	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
FCO	Fundação Christiano Ottoni
Fundacentro/MG	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho
LABTRAB	Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão em Psicologia do Trabalho
NETE	Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação
PL	Participação nos lucros
ROF	Regulamento de operação ferroviária
ROT	Registro de operação de trem
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UnB	Universidade de Brasília
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO: UMA VIAGEM DE TREM.....	15
2	PRIMEIRO VAGÃO: A CONSTRUÇÃO DO PERCURSO INVESTIGATIVO.....	18
2.1	O Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho: saúde e segurança na mineração”.....	18
2.2	O método não apriorístico.....	20
2.3	Psicossociologia e ergologia: em busca de uma compreensão qualitativa.....	23
2.4	A ciência evolui com a quebra das metodologias tradicionais.....	24
2.5	A pesquisa como atividade de trabalho.....	26
2.6	Da encomenda à demanda.....	29
2.7	Estudo exploratório.....	32
2.7.1	<u>A linguagem.....</u>	33
2.7.2	<u>Os tempos.....</u>	34
2.7.3	<u>O corpo-pesquisadora.....</u>	36
2.7.4	<u>A construção dos vínculos iniciais.....</u>	38
2.8	A co-construção das questões da pesquisa.....	41
2.9	As observações.....	42
2.10	As entrevistas.....	46
2.11	As devolutivas.....	48
2.12	A implicação.....	49
2.13	A análise dos dados.....	53
2.14	A impossibilidade neutralidade.....	55
2.15	A escrita.....	56
3	SEGUNDO VAGÃO: A ATIVIDADE DE TRABALHO DOS INSPETORES FERROVIÁRIOS, O CONTROLE DOS MAQUINISTAS E A GESTÃO DA CIRCULAÇÃO DE TRENS.....	59
3.1	O valor local dos conceitos gerais.....	59
3.2	A dupla função dos inspetores ferroviários.....	60

3.3	Uma história de pesquisa.....	64
3.3.1	<u>Fiscalizar o maquinista.....</u>	64
3.3.2	<u>O problema inesperado na circulação de trem e sua resolução.....</u>	66
3.4	As autoconfrontações: cruzada e simples.....	69
3.5	Na lupa da análise.....	70
3.5.1	<u>A atividade transborda as palavras do texto.....</u>	71
3.5.2	<u>A trama e a urdidura do trabalho.....</u>	73
3.5.3	<u>As variáveis da trama a gerir.....</u>	75
3.5.4	<u>Os valores em cena.....</u>	81
3.5.5	<u>Gerir o risco: a escolha pelo recuo.....</u>	82
3.5.6	<u>A responsabilidade da escolha: o uso de si e o corpo-si.....</u>	84
3.5.7	<u>A hierarquia.....</u>	87
3.5.8	<u>A competência coletiva.....</u>	88
3.5.9	<u>Antecipar o imprevisível.....</u>	90
3.5.10	<u>O desenvolvimento e a saúde.....</u>	92
4	TERCEIRO VAGÃO: POR QUE PUNIR OS MAQUINISTAS? A FUNÇÃO IDEOLÓGICA E OS IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DA GESTÃO PUNITIVA DO TRABALHO.....	98
4.1	A privatização da ferrovia e a criação da ferramenta de gestão.....	98
4.2	De supervisor a inspetor de dupla função.....	102
4.3	As metas.....	103
4.4	A punição no ínfimo do trabalho.....	107
4.5	Impossibilidades e injustiças.....	110
4.6	A submissão às punições e as possíveis demissões.....	117
4.7	A (não) eficiência do maquinista e as demissões.....	118
4.8	As punições geram mais riscos.....	120
4.9	A saúde.....	121
4.10	A quebra do coletivo.....	124
4.11	A não formação dos maquinistas.....	126
4.12	A humilhação dos maquinistas.....	128

4.13	A remuneração financeira.....	129
4.14	A falta de sentido no trabalho de punir.....	131
4.15	Afinal, por que punir os maquinistas?.....	133
4.16	Apesar da norma.....	139
5	QUARTO VAGÃO: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
	REFERÊNCIAS.....	146
	ANEXO A – Itens avaliados no gráfico de registro de viagem.....	151
	ANEXO B – Itens do questionário de acompanhamento de viagem...	152
	ANEXO C – Painel de controle dos trens do centro de controle de operação.....	153
	ANEXO D – Tabela de despontuação.....	154
	ANEXO E – Tabela de peso de pontos.....	155
	ANEXO F – Tabela de tolerância de pontos.....	156
	ANEXO G – Consequências das despontuações na carteira funcional.....	157
	ANEXO H– Documento interno da empresa sobre a criação da ferramenta de gestão.....	158

1. INTRODUÇÃO: UMA VIAGEM DE TREM

*Lá no alto um apito atrás da serra.
Vai sumindo um trem na certa.
Movimentando as riquezas do país.
Me lembro de quando os desenhava a giz.
Lá nos campos alguém se encanta.
Novamente o apito que uma locomotiva que canta.
E vai seguindo rumo ao seu paradeiro.
Lá se vai mais um cargueiro.*

(Ronaldo Júnior Dias, ferroviário e poeta)¹

A pesquisa é uma viagem. Nesse caso, uma viagem de trem. Como pesquisadora, conduzi uma locomotiva sobre os trilhos das teorias e fui compondo vagões de carga, carga composta de reflexões, descobertas, saberes e trabalho. A publicação da dissertação é como o apito do trem que indica o movimento. A carga precisa deslocar-se de um lugar ao outro. A produção de conhecimento só faz sentido se colocada em movimento, como uma *riqueza* que segue seu rumo.

Sendo a locomotiva um dever do mestrado, a máquina que visa compreender e elaborar novos saberes, na busca de me tornar uma pesquisadora-mestra, tornei-me condutora de uma *pesquisa-trem*. O que significou me adaptar ao ritmo possível da locomotiva, ter os cuidados necessários para evitar o descarrilamento e levar a carga, ao mesmo tempo, produzindo-a na paisagem e nos trilhos que compuseram e possibilitaram a viagem.

Na viagem, talvez quem mais se transforme é o próprio viajante, mas os trilhos e a paisagem também não saem ilesos da passagem dos vagões. As transformações somente são possíveis se tiverem a base sólida dos dormentes e o acolhimento seguro das estações.

¹ A participação do poeta nesta pesquisa se resume à disponibilização de sua arte para esta citação. Ele não concedeu nenhuma entrevista ou teve seu trabalho observado.

Base e acolhimento que são compostos por interlocutores fundamentais desse trem: inspetores ferroviários, maquinistas, professoras orientadoras, teóricos e amigos.

Composto um cargueiro no decorrer dessa viagem, ele se propõe a um repensar de práticas. Práticas de excessos de normalização que visam enclausurar o trabalho, tanto o trabalho da ferrovia quanto o de produzir uma dissertação de mestrado. Na busca do mesmo desafio que faz os inspetores ferroviários se desenvolverem diante do inédito, proponho-me a narrar essa viagem em outro formato, o que causa receio, por não me ancorar completamente nas práticas já usuais, mas que traz um *canto* novo à locomotiva.

O título da dissertação refere-se ao local onde a pesquisa foi realizada, Região Metropolitana de Belo Horizonte onde, como em todo o estado de Minas Gerais, a palavra trem é utilizada como jargão para indicar ou substituir qualquer outro termo ou expressão. Trata-se de uma gíria regional empregada nas mais diversas situações para designar objetos ou sentimentos. A expressão “esse trem de”, na maior parte das vezes, é empregada pelos mineiros em tom pejorativo, sem definir uma característica precisa àquilo que ela anuncia. Nesta pesquisa, reporta-se à maneira pela qual os inspetores tratam a atividade de fiscalização. Nesse sentido, a intitulação desta pesquisa foi inspirada na maneira de falar dos sujeitos participantes e também na ambiguidade da palavra trem, já que se trata de um estudo desenvolvido com os trabalhadores ferroviários.

Afinal, como foi composto esse trem?

O capítulo 2, primeiro vagão, propõe uma reflexão sobre as noções clássicas de metodologia a partir da compreensão que pesquisar é trabalhar e, logo, colocar a própria subjetividade em ação, estar aberto ao campo e se implicar.

O capítulo 3, segundo vagão, entrelaça a teoria ergológica e o trabalho dos inspetores ferroviários a partir de uma das histórias produzidas e vividas nessa viagem.

O capítulo 4, terceiro vagão, a partir da psicossociologia, da sociologia clínica, das observações do trabalho e das entrevistas realizadas com os trabalhadores, discute os impactos psicossociais e a função ideológica da gestão punitiva do trabalho e questiona: Por que punir os maquinistas?

O quarto vagão, apresenta as considerações finais, que não indicam o fim da viagem, e sim algumas das inúmeras possibilidades das reflexões acerca da paisagem visitada.

Os vagões seguintes aguardam mais pesquisas, discussões e inquietações sobre a temática vivida nessa trajetória. Porque, como já disse Milton Nascimento², o trem que chega é o mesmo trem da partida. São só dois lados da mesma viagem.

² Música “Encontros e Despedidas”.

2. PRIMEIRO VAGÃO: A CONSTRUÇÃO DO PERCURSO INVESTIGATIVO

2.1 O Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho: saúde e segurança na mineração”

Esta pesquisa de mestrado é fruto do projeto de pesquisa, ensino e extensão “Conexões de Saberes sobre o Trabalho: saúde e segurança na mineração”. Inspirado no modelo da Comunidade Científica Ampliada (Oddone, Re & Briante, 1981), o projeto desenvolve-se metodologicamente através de um Dispositivo Dinâmico a Três Polos (Schwartz, 2000) que possibilita um diálogo entre saberes acadêmicos e saberes produzidos no e pelo trabalho, buscando a produção de novos conhecimentos sobre saúde e segurança no setor mineral brasileiro. Para tanto, associa trabalhadores e dirigentes sindicais³ a gestores, técnicos e pesquisadores de várias áreas disciplinares da Universidade Federal de Minas Gerais⁴ e universidades/instituições parceiras⁵. O dispositivo fomenta uma troca visando à aprendizagem recíproca entre todos os envolvidos através da composição de um encontro entre os três polos. Um polo

consiste em um lugar virtual onde se agregam, sintetizam-se e exprimem-se objetivos, competências, saberes e conhecimentos, interesses, etc., mais ou menos comuns, da realidade coletiva. Cada polo constitui, portanto, um grupo de pressão

³ Os profissionais mineiros participantes do projeto representam onze cidades brasileiras (Parauapebas, Cachoeiro do Itapemirim, Vitória, São Caetano do Sul, São Paulo, Belo Horizonte, Poços de Caldas, Congonhas, Mariana, Itabira e Paracatu).

⁴ A UFMG é representada pelos seguintes grupos de pesquisa: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (NETE) da FAE/UFMG; Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão em Psicologia do Trabalho (LABTRAB) – da FAFICH/UFMG; Laboratório de Ergonomia da Faculdade de Engenharia de Produção/UFMG. As áreas do conhecimento representadas no dispositivo integram ainda a medicina, a geografia e a fisioterapia.

⁵ O projeto conta com a colaboração permanente de pesquisadores e formadores do Departamento de Ergologia da Universidade de Provence-França, da Escola Sindical 7 de Outubro/Central Única dos Trabalhadores/CUT, da Fundacentro/MG, da Universidade Federal de São João Del Rei/UFESJ, da Universidade Federal de Itajubá/UNIFEI, da Universidade Federal do Espírito Santo/UFES, da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP e da Universidade de Brasília/UnB.

que busca conhecer e reconhecer o seu ponto de vista, seus interesses, suas concepções, junto aos outros polos que têm origem e concepções diferentes, porém, complementares. (Trinquet, 2010, p.103)

O primeiro polo refere-se aos saberes constituídos nas disciplinas acadêmicas, exteriores e anteriores à situação de trabalho, mas que se mostram úteis em sua compreensão. O segundo polo aos saberes investidos na atividade, ou seja, àqueles constituídos na experiência, indispensáveis para elaborações no mundo do trabalho. O terceiro polo é a postura ética necessária para garantir o diálogo entre os dois primeiros, sem hierarquias pressupostas, invertendo as relações usuais entre ciência e práticas, e representa uma exigência ergológica (Trinquet, 2010). Apesar da distinção tríade, o objetivo do dispositivo é produzir um espiral onde os saberes se confrontem, pois, “entre esses três polos, não existe começo nem fim, nem anterioridade de um sobre os outros, eles estão em relação dialética” (Schwartz, 2000, p.45) e não há lugar estático, cada participante encontra-se em mais de um polo ao mesmo tempo.

Nesse encontro entre os três polos, o que se pretende é permitir discussões que valorizem o *ponto de vista da atividade* através da disponibilidade de aprender com os saberes que cada um traz consigo, o que implica um *desconforto intelectual permanente*, uma postura de “se deixar incomodar metodicamente ao mesmo tempo nos nossos saberes constituídos e nas nossas experiências de trabalho, a fim de progredir incessantemente nos dois planos” (Schwartz & Durrive, 2008 p. 25).

O dispositivo se concretiza em módulos de formação que reúnem os trabalhadores e pesquisadores para a realização de discussões e debates acerca da temática da saúde e segurança na mineração, através de aulas dialogadas, oficinas de produção de saber, apresentações sistematizadas a partir dos saberes acadêmicos e práticos, entre outros

modos de agir. Não há uma definição prévia dos temas e das formas de abordá-los. Eles são definidos conjuntamente, em tempo real, durante a realização dos módulos de formação, e são objeto de constante negociação e replanejamento. Ao final de cada módulo, a partir dos debates realizados, definem-se os próximos pontos de pauta. Datas, tempos e formas de dialogar também são frutos de negociação coletiva e flexível (Vieira, Barros & Lima, 2007).

O Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho” foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, pois possibilitou recurso financeiro, através de uma bolsa de mestrado, e acesso ao campo empírico estudado, devido a parcerias institucionais e à minha formação como pesquisadora no referencial teórico-metodológico da ergologia. Esses três aspectos serão mais bem explicados no decorrer do texto.

2.2 O método não apriorístico

A participação efetiva⁶ no Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho”, concomitante com a realização da pesquisa de mestrado, produziu minha formação como pesquisadora também em tempo real. A produção de saberes, a escolha dos temas a serem focados e dos modos de agir desapegados de uma rígida prescrição para uma abertura às demandas concretas constituíram-se fecundas fontes de inspiração para a pesquisa. *Experenciar*, a partir do projeto, as possibilidades da emergência do *ponto de vista da atividade* através da flexibilidade do caminho a ser percorrido, favoreceu-me a construção de um percurso investigativo de mestrado sem a determinação de um método apriorístico.

O método que determina *a priori* um conjunto normativo de procedimentos operativos que antecede a subjetividade do pesquisador e as dimensões singulares da

⁶ Como bolsista, além de participar dos módulos compondo polos, trabalhei na coordenação e organização logística das atividades do projeto.

realidade a ser pesquisada (Chasin, 1995, citado por Lima, 2002) se mostra inadequado ao que se propôs esta pesquisa de mestrado. Assim, como afirma Hissa (2013):

É fundamental que se tenha a compreensão de que pesquisar é construir cartografias para além dos mapas, ir além dos lugares representados pelos croquis, fazer percursos e mapeamentos enquanto se faz a trajetória. Mas, como se sabe ou se intui, este é um caminho incômodo e difícil: buscar a consciência de que a trajetória se faz enquanto se caminha. (p. 45)

Em vista disso, escolhi o desafio de construir um percurso investigativo consonante e inerente às singularidades da realidade que busquei compreender, já que um método previamente concebido, independente do que se pretende estudar, dificulta o contato com a realidade em vez de favorecer a aproximação.

as hipóteses, as questões orientadoras e, muitas vezes, os instrumentos e os procedimentos são quase sempre baseados em pressupostos arbitrários que se impõem ao objeto a ser conhecido. Assim, ao tentarmos criar as condições de produção do conhecimento, acabamos, quase sempre, por impedi-la. (Lima, 2002, p. 124)

O que privilegiei foi entrar em contato com o campo e com os sujeitos, sem um caminho pré-configurado, e construir paulatinamente o percurso metodológico, conforme exigia a realidade da pesquisa, com o objetivo de não impor a minha lógica como pesquisadora para não realizar uma pesquisa de cunho especulativo. Nessa direção, levei em conta as complexidades e singulares do meio, sem a intenção de ter uma *chave de ouro* para acessá-lo (Lima, 2002).

Um meio complexo, contendo desenvolvimentos surpreendentes e imprevistos, demanda procedimentos complexos e desafia uma análise baseada em regras que tenham sido estabelecidas de antemão e sem levar em consideração as condições sempre cambiantes da história. (Feyerabend, 2011, p. 33)

A escolha por não antecipar o método se relaciona à busca de uma dimensão ética, que se assemelha ao terceiro polo do dispositivo ergológico e também é apontada pela psicossociologia. Essa dimensão não se relaciona às prescrições morais, mas sim ao reconhecimento do *ponto de vista do outro*.

Os valores éticos não são um em-si, simplesmente justapostos (ou sobrepostos) a um processo de produção de conhecimentos, em princípio referindo a princípios puramente epistemológicos. O ato do conhecimento (que visa um saber sobre o homem e a sociedade) implica um certo modo de relacionamento com o outro, excluindo a vontade de o reduzir a si ou de o submeter aos seus desejos. (Dubost & Lévy, 2005, p. 318)

Assim como propõe o Dispositivo Dinâmico a Três Polos da ergologia, foi na relação ética com os sujeitos que participam da pesquisa, no respeito à sua integridade e seus saberes é que construí o caminho metodológico e, conseqüentemente, as elaborações teóricas desta dissertação. Inspirada também na perspectiva da pesquisa-ação proposta pela psicossociologia, busquei me afastar de uma concepção tradicional do trabalho científico que visa neutralidade, objetividade e universalidade dos dados, para os quais seria necessário e suficiente aplicar com rigor regras metodológicas definidas de modo geral (Dubost & Lévy, 2005). Portanto, para o que se propôs nesta pesquisa:

não há guias, mapas ou expedientes que pavimentem a caminhada, ou pontos de partida ideais, previamente estabelecidos. O rumo só está inscrito no próprio objeto e o roteiro da viagem só é visível olhando para trás (...) exatamente porque é a luminosidade específica de um objeto específico. (Chasin, 1995, citado por Lima, 2002 p. 125)

Dessa forma, o que se pode narrar sobre o método desta pesquisa é o caminho que foi percorrido e não o que se concebeu de antemão fazer. A metodologia poderá “ser compreendida, assim, como memória da pesquisa” (Hissa, 2013, p. 125).

2.3 Psicossociologia e ergologia: em busca de uma compreensão qualitativa

Embora não tenha havido questão orientadora, hipóteses e método pré-determinados, havia como objetivo genérico a compreensão do trabalho real. Ou seja, desde o início, o alicerce do que se pretendia pesquisar estava “na apreensão mais ampla possível das dimensões concretas da situação de trabalho e na explicitação dos seus impactos sobre os indivíduos” (Lima, 2002, p. 128).

Para tanto, a entrada no campo não se deu como *tábula rasa*. Desde o princípio, minha postura como pesquisadora se apoiou nas perspectivas teóricas da ergologia e da psicossociologia, como já dito no item anterior, que guiaram a construção da pesquisa:

Na verdade, a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade. Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intrincavelmente inseparáveis. (Minayo, 2007a, p. 15)

Nesse caso, as teorias eleitas para orientar o olhar sobre a questão de pesquisa em pauta, a obtenção e a análise dos dados direcionaram para uma construção metodológica que valorizasse o *ponto de vista do outro* e o *ponto de vista da atividade*. Nesse sentido, a metodologia qualitativa, ainda que sem eleições rigorosas de métodos e procedimentos, foi eleita como a forma mais apropriada para realizar o percurso investigativo.

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador. (Goldenberg, 2009, p. 53)

Almejando uma compreensão qualitativa, busquei estar aberta às particularidades do campo de pesquisa em que eu pretendia mergulhar, para produzir um estudo de cunho ergológico de uma atividade de trabalho em situação, ou seja, um estudo qualitativo do trabalho a partir de uma interface entre a ergologia e a psicossociologia.

2.4 A ciência evolui com a quebra das metodologias tradicionais

A construção da metodologia em conformidade com a realidade a ser pesquisada se relaciona não apenas com as necessidades singulares de cada pesquisa, como também com o devir da ciência.

Poderíamos dizer, nesse sentido, que o labor científico caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa ratifica seu caminho, abandona certas vias e encaminha-se para certas direções privilegiadas. E ao fazer tal percurso, os

investigadores aceitam os critérios de historicidade, da colaboração e, sobretudo, reveste-se da humildade de quem sabe que qualquer conhecimento é aproximado, é construído. (Minayo, 2007a, p. 12)

Kurt Lewin (1944, citado por Dubost & Lévy, 2005) marca uma ruptura com os conceitos clássicos do trabalho científico, ao considerar uma não exterioridade do pesquisador em relação a seu objeto, e propõe a saída do laboratório para estudar os processos sociais ao vivo. Thomas Kuhn (1978, citado por Minayo, 2007a) acrescenta que o progresso da ciência se dá na quebra de paradigmas. Malinowski (1984, citado por Minayo 2007b) também aponta para uma necessidade de não carregar ideias pré-concebidas e ser capaz de mudar constantemente seus pontos de vista para se produzir um trabalho científico. Feyerabend (2011), em seu livro *Contra o Método*, defende que o progresso da ciência está vinculado à violação de regras:

A ideia de um método que contenha princípios firmes, imutáveis e absolutamente obrigatórios para conduzir os negócios da ciência, depara com considerável dificuldade quando confrontada com os resultados da pesquisa histórica. Descobrimos então que não há uma única regra, ainda que plausível e solidamente fundada na epistemologia, que não seja violada em algum momento. Fica evidente que tais violações não são eventos acidentais, não são resultados de conhecimento insuficiente ou de desatenção que poderia ter sido evitada. Pelo contrário, vemos que são necessárias para o progresso. (...) Essa prática liberal, repito, não é apenas um fato da história da ciência. É tanto razoável quanto absolutamente necessária para o desenvolvimento do conhecimento. Mais especificamente pode se dizer o seguinte: dada qualquer regra, não importa quão “fundamental” ou “racional”,

sempre há circunstâncias em que é aconselhável não apenas ignorá-la, mas adotar a regra oposta. (Feyerabend, 2011, pp. 37- 38)

O autor afirma que a defesa de método e teoria fixos não considera as riquezas da história do progresso da ciência. Essa seria uma noção ingênua e limitada do homem e de suas circunstâncias sociais que busca tamponar um anseio por segurança intelectual numa suposta “objetividade” que leva à “verdade”. Entretanto, é justamente nas reinvenções do que prescreve o cientificismo que se constrói o novo e se faz história na ciência. Assim, como aponta Hissa (2013), “desembaraçar-se dos modelos convencionais é construir amadurecimentos e, mais adiante, alternativas de leitura mais criativas e críticas do mundo” (p. 68).

2.5 A pesquisa como atividade de trabalho

Como psicóloga e pesquisadora do trabalho, não posso deixar de pontuar que a pesquisa é atividade de trabalho. Descrever o caminho percorrido durante o mestrado significa indicar as escolhas que fiz neste trabalho de pesquisa.

Assim como esclarece a ergonomia, o trabalho prescrito, aquele que diz como a tarefa deve ser executada, nunca corresponde ao trabalho real, o trabalho da forma como foi realizado por aquele que trabalha (Daniellou, Laville & Teiger, 1989). Para a ergologia, a atividade de trabalho se localiza justamente no gerenciamento da lacuna entre a prescrição e o que a realidade e seus imprevistos não antecipáveis exigem de cada trabalhador. A atividade de trabalho não é pura execução, pois ela se refere à atividade humana em sua condição histórica. Nesse sentido, ela é sempre um esforço de criar maneiras de fazer e solucionar as contradições e as restrições do momento presente (Schwartz, 2002). Para reinventar e gerir, aquele que trabalha efetua escolhas, *arbitragens* que sempre, em alguma medida, transgridem as normas que tentam antecipar sua ação.

Essas arbitragens levam a uma reconfiguração da norma, a *renormalizações* que indicam a marca singular de existência, que estão na transgressão e não no cumprimento padrão das regras.

Sempre haverá confrontação entre o que diz a norma e o agir do aqui e agora humano. É inevitável a “infiltração do histórico no protocolo prescrito” (Cunha, 2007, p. 5), pois o pesquisador “carrega, para o seu espaço de criação, as suas escolhas, a sua trajetória – um conjunto de caminhos aparentemente caóticos – as suas opções históricas” (Hissa, 2013, p. 56).

Portanto, se “sempre há na atividade uma ressingularização, uma renormatização parcial, é porque há transgressão” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 144), característica do trabalho que o taylorismo tentava suprimir a todo custo: “na expressão ‘organização científica do trabalho’, o adjetivo ‘científico’ remete exatamente à tentativa de usurpação: legitimar esse modo de governo como expressão tão restritiva, neutra” (Schwartz, 2011, p. 137). Nesse caso, o “científico”, como aquele que se restringe à norma, produz justamente uma impossibilidade de se conceberem novos saberes: “uma tal ambição de previsibilidade exhaustiva concernente ao trabalho humano anula, logicamente, o desdobramento de toda produção de saber no próprio curso desta atividade” (Schwartz, 2003a, p.22). A impossibilidade de uma antecipação exhaustiva indica uma dimensão singular da atividade que “definitivamente, é o que faz com que o trabalho possa se realizar e, de fato, se realiza. Na ergologia, nós nomeamos essa situação de: debate de normas e de transgressões, o que, frequentemente, resulta em renormalizações” (Trinquet, 2010, p. 96).

Considerando então a transgressão como característica intrínseca à atividade humana de trabalho e pontuando a pesquisa como atividade de trabalho da pesquisadora, é possível aproximar as propostas da ergologia ao que aponta Feyerabend (2011) acerca do

progresso da ciência na ruptura das regras. É na transgressão que se faz história, porque só se produz o que há de humano na não repetição, no revirar da norma e, logo, do método. Por isso, toda metodologia há de ser, em alguma medida, transgressão, pois toda atividade de trabalho é “situação histórica sempre singular” (Cunha, 2007, p. 5). Assim, como insiste Feyerabend (2011), “os eventos, os procedimentos e os resultados que constituem as ciências não têm uma estrutura comum; não há elementos que ocorram em toda investigação científica e estejam ausentes em outro lugar” (p. 19).

Isso não significa, como já dito anteriormente, que as produções de saber e as formas de agir no trabalho devam estar fundamentadas em uma completa ausência de normas. O imprescindível é produzir formas de agir e pensar em conformidade com as possibilidades inéditas que podem se apresentar durante o percurso investigativo, conforme apontou Lima (2002). As normas descritas pelas teorias e pelos trabalhos de pesquisa já realizados se mostram muito úteis, mas não absolutas.

O elogio à norma é, portanto, necessário; a normalização é uma conquista de toda a sociedade humana. Mas também é um risco, aquele de olhar os modelos, as normas, como um fim em si, o de ignorar a vida que surge a todo instante. E, no final das contas, deixar como residual ou insignificante aquilo que não está nos modelos e que, no entanto, pôde ser determinado na história que vai sendo tecida. (Schwartz, 2011, p. 137)

Nessa convocação de renormalização que o meio a ser estudado faz ao trabalhador que pesquisa, a flexibilidade criativa torna-se essencial, porque, apesar das normas anteriores:

nem toda descoberta pode ser explicada da mesma maneira, e procedimentos que deram resultado no passado podem causar danos quando impostos no futuro. A

pesquisa bem-sucedida não obedece a padrões gerais, depende, em um momento, de certo truque e, em outro, de outro (...). (Feyerabend, 2011, p. 19)

Assim como apontam Minayo (2007a) e Goldenberg (2009), a criatividade do pesquisador é fundamental para a construção da pesquisa. Criatividade diz de *criar a atividade*. Criar a pesquisa é possibilitar a própria atividade de trabalho como pesquisadora, gerir as imprevisibilidades e as impossibilidades que surgem no percurso investigativo.

Lidar com os impasses da pesquisa exige competência do pesquisador, que se relaciona com a inteligência de Kairós⁷, ou seja, saber aproveitar a oportunidade favorável e única que deve ser decifrada na atualidade do instante para realizar uma tarefa (Schwartz, 2002). A inteligência de Kairós permite que a ação humana se realize em condições infinitamente diversas, exigindo uma adaptação constante (Tredé, 1992, citada por Schwartz, 2002). Buscando ter essa flexibilidade, é que ingressei no campo de pesquisa.

2.6 Da encomenda à demanda

A entrada no campo de pesquisa se deu via Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho: saúde e segurança na mineração”. As atividades do projeto são financiadas pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) por meio de convênio de fomento ao desenvolvimento científico, firmado em 2009 com uma empresa mineradora privada. Além de outras rubricas, o financiamento inclui uma bolsa de mestrado e uma de doutorado, indicando o apoio ao desenvolvimento de uma dissertação e de uma tese sobre a temática em foco. Nesse sentido, como bolsista de mestrado do projeto, tive a possibilidade de realizar a pesquisa dentro da empresa.

⁷ Conceito elaborado por Platão em “A República”.

Ao levantarmos⁸ na empresa mineradora as possibilidades de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, o setor de transporte ferroviário de cargas foi eleito como significativo. Em específico, foi escolhido o trabalho na ferrovia gerenciado por uma empresa de logística que faz parte do grupo de empresas da mineradora privada. Dessa forma, o setor estudado não está diretamente relacionado à mineração, mas sim ao transporte ferroviário de várias cargas como grãos, combustíveis, bobinas, entre outros, inclusive, minério. Vale ressaltar que, apesar da grande extensão da logística ferroviária da empresa mineradora em questão, devido à viabilidade de acesso ao campo, delimitou-se para este estudo a Região Metropolitana de Belo Horizonte⁹.

A escolha pelo trabalho logístico na ferrovia esteve relacionada aos apontamentos de uma pesquisa diagnóstica realizada por uma equipe consultora¹⁰, nos anos de 2010 a 2012, que evidenciou um significativo sofrimento dos trabalhadores nesse setor relacionado à hipernormalização de segurança, ao excesso de metas a serem atingidas e ao alto nível de fiscalização e controle, principalmente sobre os maquinistas. Tanto o setor quanto a pesquisa diagnóstica nos foram apresentados por um médico do trabalho da empresa, doravante nomeado nosso *ponto focal*¹¹. Recebemos dele uma encomenda: realizar uma intervenção a partir dos achados da equipe consultora. Logo de início, dissemos que não poderíamos assumir uma intervenção sem antes conhecer a realidade do trabalho e que não estávamos nos propondo a uma continuidade da consultoria realizada, visto que nosso vínculo era outro, o de pesquisa, sem a obrigação de gerar resultados para

⁸ Esse contato inicial foi feito em conjunto com a aluna de doutorado e com a professora coordenadora do projeto Conexões, coorientadora desta pesquisa de mestrado.

⁹ Importante esclarecer que a linha férrea onde circulam as cargas pertence ao governo federal, mas o arrendamento e o direito de uso são da empresa mineradora desde o ano 2001. Esses aspectos serão retomados no capítulo 4.

¹⁰ A equipe consultora a que nos referimos tinha composição multidisciplinar – ergonomistas e psicólogos do trabalho, associados à Fundação Christiano Ottoni (FCO/UFMG) – e contava com mais de 25 anos de experiência de intervenções em empresas.

¹¹ Nome utilizado na empresa para se referenciar àquele que será âncora das pesquisas, indicando as exigências, as possibilidades e os limites para o acesso às áreas, aos dados e aos trabalhadores.

a empresa, e sim de produzir conhecimentos. Contudo, não negamos a possibilidade de que as pesquisas, tanto a minha de mestrado quanto a da colega doutoranda, que também tinha bolsa do projeto, pudessem gerar uma intervenção.

Limites e interesses esclarecidos, o médico do trabalho aceitou a nossa proposta e nos levou ao contato com os trabalhadores. Nosso primeiro encontro com os trabalhadores da ferrovia se deu com uma equipe de inspetores ferroviários da Região Metropolitana de Belo Horizonte, no dia 25/03/2013, quando estavam em reunião com o supervisor, oportunidade em que esclarecemos nosso interesse em fazer uma pesquisa com os maquinistas. Os trabalhadores foram muito receptivos e pontuaram que, se quiséssemos entender o trabalho na ferrovia, deveríamos começar por eles, os inspetores, que também sofriam com muitos constrangimentos no trabalho. Nessa proposta visualizei não só uma possibilidade de abertura no campo como também a de construção de uma demanda. Mais que isso, visualizei a possibilidade de transformar a encomenda em demanda implícita.

Assim como esclarecem Michelot (2005) e Amado e Lhuillier (2012, citados por Barros & Carreteiro, no prelo), a demanda é um processo de co-construção, uma elaboração de um endereçamento de uma necessidade. Ela se difere da encomenda porque quem encomenda solicita uma ação em nome de uma entidade, de uma instituição, e geralmente é feita por quem fala em nome dos supostos beneficiários da intervenção, enquanto aqueles que demandam falam em seu próprio nome e convidam a uma implicação à situação com a qual se confrontam. A demanda é um discurso dirigido a alguém sobre uma situação problema, de forma que nunca é unilateral, pois “comportará uma dimensão de consulta social e também que o trabalho que se vier a fazer procederá de uma co-elaboração” (Michelot, 2005, p. 300).

Nesse caso, tratou-se de uma demanda implícita (Barros & Carreteiro, no prelo), pois o endereçamento da situação problema só ocorreu a partir da proposta inicial das pesquisadoras. A proposta de investigação naquele espaço laboral foi aceita pelo grupo de inspetores que convocou a pesquisa para o seu próprio trabalho. Conforme definem Barros e Carreteiro (no prelo), a demanda é caracterizada como implícita quando:

Paulatinamente, na medida em que a questão de investigação ecoa no interior do grupo, a demanda passa a ser conjunta. Ecoar significa a percepção de que a questão de pesquisa é também objeto de preocupação e geradora de sofrimento nos membros do grupo. Nesse caso, ao se ampliar como igualmente demanda do grupo, o aspecto de intervenção associa-se à pesquisa criando possibilidades para que vivências, antes não explicitadas, passem aos poucos a ser objeto de análise de todos os envolvidos (no prelo).

Assim, a noção de demanda pressupõe que o pesquisador adote uma postura de descoberta se desapegando das suas próprias representações, pois deve procurar conhecer a realidade a partir da sua relação com os sujeitos (Michelot, 2005).

Ao captar essa possibilidade de construção de demanda, direcionei minha pesquisa para o trabalho dos inspetores ferroviários, aberta a compreender melhor o que eles me traziam. E foi assim que construí a questão da pesquisa, a partir da situação problema explicitada por essa demanda implícita, como será descrito mais adiante no texto.

2.7 Estudo exploratório

Durante os três primeiros meses de contato com a ferrovia fiz minha aproximação com aquele mundo de trabalho dos inspetores. As incursões iniciais no campo incluíram treinamento do regulamento prescritivo, participação em reuniões de equipe, conversas

informais, uma entrevista aberta em profundidade e algumas viagens de trem acompanhando o trabalho dos inspetores.

Essa primeira fase da pesquisa, que pode ser nomeada como estudo exploratório (Goulart, 2002), foi o momento em que pude começar a compreender a linguagem e os tempos, a adaptar meu corpo e comportamento, a ajustar o olhar, a entender o trabalho prescrito, a começar a me aproximar do trabalho real e, principalmente, a desenvolver os laços sociais com os inspetores ferroviários. Uma fase que possibilitou uma aproximação essencial com o campo de investigação para embasar a formulação das questões da pesquisa (Goulart, 2002).

2.7.1 A linguagem

Entender a linguagem significou, principalmente, decifrar várias siglas e maneirismos típicos daqueles trabalhadores. Compreender o significado dos diversos trios de letras foi um acesso básico àquela comunicação, como de quem aprende a ler, nesse caso, ouvir. Foram várias as reuniões de equipe em que eu não fazia a menor ideia do que os trabalhadores estavam discutindo em certo momento, siglas quase idênticas que indicavam coisas completamente distintas, e eu mal sabia distinguir pelo ouvido a letra que alterava o significante e, logo, o significado – como, por exemplo, ROT (Registro de operação de trem) e ROF (Regulamento de operação ferroviária). Ou, quando de uma informação dos trabalhadores, de maneira simplificada como “*o trem está vindo de BH*”, eu sabia que BH se referia a Belo Horizonte, claro, uma sigla típica da minha cidade natal, mas isto não fazia o menor sentido, pois, naquele momento, nós estávamos em Belo Horizonte.

Somente perguntando, tantas vezes e tantos detalhes, é que pude começar a compreender aqueles diálogos e saber que *o trem que está vindo de BH*, na verdade, estava

vindo da estação central da cidade de Belo Horizonte, e saber então que isso queria dizer, muitas vezes, mais do que a localização do trem, o tempo previsto que ele levaria para chegar até à estação onde estávamos.

Compreender, ao menos, o essencial da linguagem daqueles trabalhadores foi um passo importante para minha aproximação da atividade de trabalho. A linguagem faz parte do trabalho, ela “regula a atividade, dirige-a, orienta-a” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 134). O resumo de um contexto maior em uma frase simplificada como *o trem está vindo de BH* não se trata de pobreza de expressão, como nos apontam Schwartz e Durrive (2010), e sim de uma “eficácia das práticas languageiras” (p. 134), um elemento essencial de recomposição permanente da atividade tanto em nível individual mas, principalmente, em nível coletivo. As práticas cotidianas da linguagem são construções funcionais importantes para a produção de uma eficácia coletiva, elas possibilitam trocas. A contração no falar marca um caminho curto para realizar a troca de informação, “não se trata de fazer belas frases, mas de economia linguística” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 162).

2.7.2 Os tempos

Entender não só as expressões de tempo como as mencionadas, mas também em que tempo encaixar a pesquisa foi um passo importante. Se a reunião de equipe acontecia toda segunda-feira, às 9 horas da manhã, qual o melhor horário para chegar? Se não compreendia muitas coisas que falavam nas reuniões, qual o melhor momento para perguntar? Se eu queria acompanhar um inspetor em sua escala, quando deveria negociar? Quando perguntar o que ele fez ou estava fazendo durante uma viagem de trem? Como conseguir acompanhar todos os inspetores? Essas eram algumas das inúmeras dúvidas sobre os tempos. Questões que não poderiam ser resolvidas a não ser na vivência da pesquisa.

Não há metodologia previamente configurada que possa prever esse tipo de singularidade do meio a ser pesquisado: “Como é que se aprende a fazer enquanto se faz? Como aprender modos de fazer? Isso não se ensina, mas se aprende” (Hissa, 2013, p.124). Assim como aponta Peirano (1995, citada por Goldenberg, 2009), não é possível ensinar a fazer pesquisa de campo como se ensinam os métodos estatísticos, técnicas de *surveys* ou aplicação de questionários, pois a pesquisa qualitativa depende do pesquisador, das opções teóricas, do contexto mais amplo e das imprevisíveis situações que ocorrem no cotidiano da pesquisa.

É preciso tempo. Tempo de descobrir e de se apropriar do campo. Num dia, por acaso, cheguei mais cedo à reunião semanal de segunda-feira e, em vez de entrar para a sala de reunião, fiquei por perto dos trabalhadores, do lado de fora. Percebi que havia uma reunião informal entre eles, corriqueira, antes das reuniões formais. Como os inspetores trabalhavam por escala, todos eles somente se reuniam semanalmente na segunda-feira. Antes de a reunião começar, através de conversas informais, eles faziam trocas muito interessantes sobre maneiras de agir, relatando, por exemplo, como resolviam problemas que tinham vivenciado na semana anterior. Estar presente naquelas conversas era precioso para minha pesquisa, eles tratavam ali das escolhas que a realidade de trabalho lhes exigia e faziam confrontações entre seus saberes que me ajudaram muito a compreender a dimensão singular e coletiva daquele mundo laboral. Ir mais cedo para as reuniões passou a ser então uma rotina da minha prática de pesquisa, assim como negociar, a cada final de reunião, quando eu poderia acompanhar a escala de algum inspetor. Era importante aproveitar que todos estivessem reunidos para verificar a disponibilidade de cada um se tornar participante da pesquisa.

As atividades da pesquisa passaram então a ser construídas devido a esse contexto de negociação com os trabalhadores, semanalmente. Eu não podia simplesmente impor minha presença em qualquer tempo. Além de ser isto desrespeitoso, eu não conseguiria enxergar nada sem que os trabalhadores estivessem de acordo com a minha presença. Essa construção do tempo da pesquisa à rotina de trabalho retoma aquilo que apontei sobre a exigência de uma inteligência de Kairós para se construir um percurso investigativo. Kairós é palavra grega que indica o tempo que é vivenciado no momento oportuno, refere-se a uma dimensão subjetiva do tempo, o tempo da ação em constante ajuste com o tempo cronológico (Rodrigues, 2009). Nesse sentido, as escolhas sobre em que tempo agir durante a pesquisa foram eleições subjetivas do que me pareceu significativo, oportuno, prático e respeitoso com a rotina de trabalho na ferrovia.

Ainda durante a fase exploratória, comecei a entender que a pesquisa é também tempo de se frustrar, tempo de esperar. Quantas vezes as entrevistas seriam desmarcadas ou a espera pela disponibilidade do trabalhador seria muito maior do que o esperado? Inúmeras. Aprendi que seria preciso ter disponibilidade para a frustração, assim como seria importante estar aberta às surpresas que o campo iria proporcionar quando, por exemplo, em uma ocasião em que, já cansada, ansiosa para ir para casa em um final de tarde de sexta-feira, tive ainda de estar atenta ao inesperado na viagem de trem, que atrasou meu descanso e me proporcionou umas das melhores oportunidades para compreender o trabalho dos inspetores ferroviários¹².

2.7.3 O corpo-pesquisadora

Adaptar meu corpo para ajustar o olhar também foi um processo dessa fase exploratória. Quem trabalha, coloca em movimento seu próprio corpo, corpo que não é

¹² Essa história será narrada no capítulo seguinte.

puramente biológico, pois é atravessado por uma inteligência de uso de si mesmo. Assim, esse corpo que trabalha é denominado pela ergologia de *corpo-si*, para dizer da carne e osso que conduzem a atividade (Schwarz & Durrive, 2008, 2010), “o sujeito da atividade industriosa da ergologia é um corpo-si” (Cunha, 2007, p. 5). Nesse caso, havia um *corpo-pesquisadora* que, sem saber como iniciar, iniciou e acabou por construir a sua própria dinâmica singular de pesquisar (Furtado, 2007), não só na regulação dos tempos, mas também do agir.

O pesquisador que não está acostumado ao ambiente que ele se propõe a estudar precisa de tempo para seu próprio corpo, precisa aceitar sua condição de estrangeiro. “Há uma inteligência do corpo que passa pelo muscular, pela postura, pelo neurofisiológico, por todos os tipos de circuitos” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 196), inteligência essa que teve que ser adquirida por mim, como estrangeira daquele espaço. Com o capacete, os óculos (em cima já dos meus óculos de grau), o abafador, o colete refletor, a caneleira (anticobras e anti outros animais), no início, eu só conseguia sentir o meu desconforto físico com tantos EPIs¹³. Além disso, com o barulho dos trens, das buzinas, dos sinos, dos ruídos dos rádios dos trabalhadores, eu, com um abafador nos ouvidos, quase não conseguia me comunicar. Nas primeiras viagens de trem eram tantos os fatores que me chamavam a atenção, como todas aquelas pessoas que corriam na frente do trem para atravessar a linha¹⁴. Como eu poderia olhar para as minúcias do trabalho? Eu era pura aflição. Foi com o tempo dessa fase inicial que criei uma adaptação física, aprendi, por exemplo, a descer e subir das máquinas locomotivas sem tanto esforço e cansaço para conseguir chegar à estação e ainda estar disposta a fazer perguntas sobre a viagem.

¹³ Equipamentos de proteção individual.

¹⁴ No trecho da linha férrea estudado há muitas casas e ruas próximas ao trilho, por isso é constante a presença de transeuntes na frente das locomotivas.

O ajuste do corpo também foi estendido ao meu comportamento. Minha inexperiência era tamanha que eu não fazia ideia de que deveria levar uma mochila grande com água e comida para o dia todo. Aprendi, depois de passar alguma fome e ser alvo de algumas piadas, que, quando se viaja em trem de carga, não se tem hora para voltar. Os imprevistos nos cruzamentos de trens podem ser muitos, de forma que é comum ficar horas no trem, parado no trilho, “no meio do nada”. Quando um dos inspetores viu minha pequena mochila com uma minúscula garrafa d’água e um singelo pacote de biscoitos, riu do meu despreparo, mostrou-me o tamanho da sua mala e chegou a me oferecer metade da sua marmita de almoço. Outro inspetor, uma vez, vendo que eu só tinha um pacote de biscoitos, dispensou-me no meio da viagem e me mandou voltar para a estação via metrô. Só quando eu retornei mais preparada ao campo, com refeição para o dia todo, é que ele levou a cabo o meu interesse em acompanhá-lo durante toda a sua jornada de 12 horas.

2.7.4 A construção dos vínculos iniciais

Durante os primeiros três meses, talvez o passo mais importante tenha sido a construção dos vínculos com os sujeitos que se dispuseram a participar da pesquisa. Considerando que o conhecimento é um processo “que implica sujeitos no seu relacionamento com os outros” (Dubost & Lévy, 2005, p. 322), sem os vínculos sociais, a pesquisa qualitativa torna-se inviável. Conforme aponta Minayo (2007b), o envolvimento do pesquisador com os sujeitos que participam da pesquisa é fundamental para o aprofundamento da investigação, pois “a inter-relação, que contempla o afetivo, o existencial, o contexto do dia-a-dia, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista é condição *sine qua non* do êxito na pesquisa qualitativa” (p. 68). É justamente nos laços entre os sujeitos que compõem a pesquisa que está a possibilidade de produção de conhecimento.

É por meio da análise do que se passa e se desenvolve nas suas relações com os atores, por ocasião da pesquisa, que o pesquisador, como os atores, pode aceder, pelo menos em parte, à realidade (psicológica, social, grupal, institucional) que se propõe compreender melhor. (Dubost & Lévy, 2005, p. 304)

Vale ressaltar que os vínculos não foram concluídos como uma estrutura estanque nessa fase inicial. Eles foram um devir durante toda a pesquisa, e a construção com cada um dos sujeitos se deu em tempos diferentes. Entretanto, a entrada no campo foi de alguma forma decisiva, como uma base acolhedora para sustentar as histórias que estariam por vir.

Minha participação nas reuniões semanais, como já mencionei, constituiu porta de entrada da pesquisa, mas nas reuniões eu era apenas ouvinte, de forma que eu só conseguia indicar meu interesse com a minha presença; no entanto pouco podia dialogar com os trabalhadores. Os vínculos foram de fato favorecidos através das observações, quando eu acompanhava o trabalho, e das entrevistas. Nos primeiros três meses acompanhei cada inspetor, pelo menos uma vez, tanto no alojamento quanto nas estações e viagens de trem. Todavia, a vivência com cada um deles foi diferente, cada um teve seu tempo para se implicar na pesquisa, questão essa que será retomada mais adiante no texto.

Um inspetor em específico, o mais jovem da equipe, manifestou-se muito interessado em participar da pesquisa e realizar trocas. Com um horário mais flexível, já que na época não trabalhava na mesma escala rígida que os demais da equipe, ele se dispôs a me fazer uma introdução acerca daquele mundo laboral – explicação do trabalho prescrito, tradução das siglas e das maneiras de falar. Fiz tantas perguntas que ele me propôs, e eu fiz, um treinamento acerca das diretrizes básicas de operação da ferrovia, assim como fazia para os trabalhadores novatos. Ele tinha interesse em ensinar e aprender,

foi algumas vezes à Universidade¹⁵ comigo, participou de algumas aulas, de grupos de estudo e de bancas. Foi inclusive na Universidade que realizei com ele a primeira entrevista em profundidade. Um vínculo que aconteceu naturalmente e foi essencial para as bases da pesquisa.

A contribuição desse jovem inspetor favoreceu meu contato com os demais trabalhadores. Com horários mais restritos, saber o básico da ferrovia para me comunicar com eles foi fundamental. A construção dos laços com eles se deu de forma paulatina, mas também instigante. Havia certo inspetor que eu acreditava estar receoso com a minha presença, pois, no primeiro dia em que cheguei à ferrovia, ele foi o único a ponderar se era cabível minha presença na reunião. Entretanto, depois de quase dois meses que eu estava em campo, quando ousei sugerir que eu o acompanhasse no trabalho, ele aceitou, e um colega que estava perto comentou: *Até que enfim, ele já estava com ciúmes*. Os afetos, definitivamente, movem a pesquisa. Esse mesmo inspetor, mesmo depois de ter saído da empresa, já no final da pesquisa, disponibilizou-se a se encontrar comigo algumas vezes para continuarmos as entrevistas e participar das devolutivas.

O receio que eu acreditava ser do inspetor, na verdade, era meu, receio que esteve presente várias vezes durante a pesquisa, como se me fizesse refletir para dar o próximo passo, cautela para adentrar como estrangeira. Esse mesmo receio fez com que eu não usasse o gravador nessa primeira fase. Minha entrada recente no campo me constrangia a pedir para registrar as conversas em áudio. Com exceção da entrevista em profundidade que realizei com o inspetor mais jovem, usei somente o caderno de campo para realizar os registros dos três meses iniciais.

¹⁵ Universidade Federal de Minas Gerais.

2.8 A co-construção das questões da pesquisa

Após o estudo exploratório, o próximo passo foi a construção das questões da pesquisa. Como já mencionado anteriormente, ingressei no campo sem nenhuma hipótese a ser comprovada ou testada. Assim como ressalta Hissa (2013), a pesquisa “deveria ser feita a partir da consideração de problemas relevantes originários do mundo, e não daqueles selecionados pelo pesquisador motivado, exclusivamente, pela sua capacidade de respondê-los” (p. 93). Esse mesmo autor questiona: “Não seria mais prudente e ético que a partir dos próprios sujeitos, emergissem as orientações para a estruturação dos diálogos?” (p. 131).

A questão da pesquisa foi não somente construída a partir do contato exploratório com o campo, como também através da demanda dos inspetores. Ou seja, para ajustar o foco da pesquisa, realizei com cada inspetor da equipe¹⁶, individualmente, uma entrevista aberta, na qual os questionava justamente sobre o que consideravam importante para ser pesquisado. A partir dessa fase da pesquisa, por já me sentir mais confortável com os trabalhadores e seguindo sugestão de minha orientadora, gravei o áudio das conversas integralmente.

Cada um a seu modo, os inspetores, unanimemente, disseram-me que a pesquisa seria útil se focalizasse a ferramenta de gestão com a qual eles tinham que fiscalizar e punir os maquinistas. A respeito, assim comentou o inspetor Flávio¹⁷: *Eu acho que seu foco seria debater um pouco essa [ferramenta de gestão fiscalizadora]. Porque o grau de*

¹⁶ Com exceção de um deles, que estava de férias na época.

¹⁷ Todos os nomes dos trabalhadores mencionados nesta dissertação são fictícios. Mais dados sobre os sujeitos que participaram da pesquisa, como tempo de experiência na empresa ou na função, não foram mencionados para evitar que eles fossem identificados.

insatisfação é muito grande. O grau de insatisfação é muito grande. (...) Dos maquinistas e para os próprios inspetores (...) isso não agrada ninguém.

Os inspetores falaram dos diversos constrangimentos para aplicar a ferramenta e também indicaram que, para minha compreensão dos alcances dos impactos dessa ferramenta, eu também entrevistasse os maquinistas, sujeitos alvos do controle e da punição.

Após essa definição do foco, que também coincidiu com o que eu considerava relevante a ser discutido naquele espaço laboral, continuei as observações da atividade dos inspetores e realizei entrevistas com os inspetores e com os maquinistas. Tanto as observações quanto as entrevistas, doravante, passaram a ter um cunho mais específico e não mais genérico como na fase exploratória. Nesse processo, as seguintes questões passaram a orientar minha vivência naquele campo: Por que punir os maquinistas? Quais são os impactos psicossociais de um sistema punitivo de gestão de trabalho?

2.9 As observações

A exigência da presença do pesquisador no local e durante a realização do trabalho é técnica privilegiada pela ergonomia de tradição francesa. Conforme apontam Guerín, Laville, Daniellou, Duraffourg e Kerguelen (2001): “a abordagem mais imediata da atividade é a observação” (p. 143). Inspirada por essa corrente teórico-metodológica, mas sem a pretensão de realizar uma intervenção ergonômica, a observação foi imprescindível para a minha aproximação com a atividade de trabalho dos inspetores ferroviários e esteve presente em todas as 67 incursões que fiz no campo, rendendo um registro de caderno de campo de 121 páginas.

Schwartz e Durrive (2010) afirmam que a distância entre o prescrito e o real “só será explicitada caso se vá a campo para ver, e caso se aprenda com o que se vê, inclusive discutindo com a pessoa que trabalha” (p. 43). A importância da observação na construção da pesquisa fica clara no comentário do inspetor Pedro, em um momento de devolutiva, após a nossa leitura conjunta de trecho desta dissertação relativo a um dia em que o acompanhei em uma viagem de trem e pude ver a sua ação na resolução de um problema. Ele diz:

Você tinha que ver mesmo como que é o lado operacional para você conseguir escrever isso aqui. Sem você ver [sic] o lado operacional e aquele dia ter dado aquele problema lá, é bom que você viu [sic] realmente. Porque uma coisa é falar, outra é ver acontecer, né? Então, aquele dia deu tudo certo, você viu lá os problemas que dá [sic], como que a gente resolve, você viu o produto final, que foi chegar com o trem aqui sem problemas. Eu não saberia escrever esse tanto de coisa que você escreveu com essas palavras bacanas, mas basicamente é isso, você viu a situação normal acontecer, aí você viu um problema acontecer, viu a solução do problema e viu o que resultou, a solução. O trem chegou aqui e coisa, é uma situação que deu a você uma bagagem para escrever.

Falar do trabalho sem antes presenciá-lo, muitas vezes, só nos remete a representações parciais com pouco conteúdo para uma aproximação, de fato, da atividade. *Ver* o trabalho me trouxe não apenas *bagagem para escrever*, como muito bem pontuou o inspetor, mas também bagagem para dialogar. A observação marcou um ponto de partida para convocar possibilidades de diálogos entre mim e os trabalhadores que se apoiaram em referências concretas do trabalho.

Assim, se a observação pode ser considerada como meio mais irrefutável para se chegar a um conhecimento da atividade real, em vários casos mostra-se insuficiente para compreender os motivos dessa atividade, os raciocínios e os conhecimentos em que se baseia. É, no entanto, um apoio indispensável para produzir explicações por parte dos operadores: é a partir de casos concretos que podem ocorrer trocas detalhadas a respeito de eventos e ações efetivamente constatados pelo observador e vividos pelo operador. (Guerín et al, 2001, p. 164)

Os diálogos em busca da compreensão da atividade de trabalho foram construídos tanto em forma de verbalizações simultâneas e consecutivas, como de entrevistas semiestruturadas embasadas nas observações. As verbalizações são perguntas feitas aos trabalhadores com o objetivo de compreender aquilo que se observa (Guerin et al, 2001), as simultâneas são aquelas que ocorrem durante o curso do trabalho e favorecem entendimentos básicos acerca da atividade, e as consecutivas são aquelas feitas depois que a atividade foi encerrada. As verbalizações simultâneas proporcionaram explicações no calor da condução do trabalho imprescindíveis para a minha compreensão das inúmeras atividades complexas que presenciei. Mas isso não se deu sem custo. Encontrar o momento de fazer as perguntas como: “O que você está fazendo? Com quem falava ao telefone? Porque nesta situação fez dessa maneira e não daquela outra?”, é tarefa complicada. Preocupei-me quanto à maneira de perguntar, no que diz respeito até mesmo ao tom de voz, para que não parecesse que eu estava julgando o trabalho. Mas não há garantias de que tive êxito. Outro ponto de preocupação sempre foi a inconveniência. Meu afã em compreender o que estava acontecendo não podia passar por cima da urgência da própria atividade. É difícil e sutil captar quando as perguntas não vão atrapalhar o trabalhador a continuar o seu trabalho. Além disso, tive que lidar com as mudanças de curso da atividade que minhas perguntas, inesperadamente, provocaram. Após algumas inadequações,

aprendi que certas perguntas tinham que ser deixadas para outro momento posterior à conclusão do trabalho observado.

As verbalizações consecutivas, apesar de mais exitosas em não causar tantos impactos no curso do trabalho, muitas vezes não alcançaram o nível de detalhes que as simultâneas. Isso se deu, inclusive, porque fiz o registro das observações somente no caderno de campo, sem fotografias ou filmagem. Se, por um lado, a ausência de um registro de imagem pode ter facilitado meu ingresso no campo, porque, assim como o gravador, imaginei que uma câmera poderia causar constrangimentos que me afastariam dos trabalhadores, por outro lado, o papel e o lápis, muitas vezes, não foram suficientes para trazer à tona lembranças de detalhes das situações que eu procurava compreender melhor.

Uma característica importante das observações e das verbalizações é que elas carregam consigo, inevitavelmente, uma intervenção no trabalho. A presença do observador, evidentemente, não passa despercebida pelo trabalhador e, conseqüentemente, não é alheia ao seu trabalho. Haja vista as conseqüências das verbalizações simultâneas que já mencionei. Conforme esclarece Yves Clot (2010), observar alguém o leva a observar a si mesmo:

qualquer observação do trabalho do outro é uma ação sobre o outro. E, nessa qualidade, ela possui dois destinos, está na origem de um duplo efeito. A observação do trabalho produz resultados para o interveniente do ponto de vista de conhecimentos, mas ela não produz apenas conhecimentos. Ela produz, também, atividade no observado. (p. 250)

Dessa maneira, observar a atividade de trabalho para compreendê-la, inevitavelmente, também a transforma (Clot, 2010), assim como as verbalizações levam,

muitas vezes, os trabalhadores a “descobrir por si a complexidade do que fazem e as suas consequências” (Guerín et al, p. 166).

Estar *com* os trabalhadores não será nunca uma atividade neutra, como discutirei mais adiante no texto. Como afirma Cardoso (1986), “observar é contar, descrever e situar os fatos únicos e os cotidianos, construindo cadeias de significação. Esse modo de observar supõe (...) um investimento do observador na análise de seu próprio modo de olhar” (p.103), que certamente não é imparcial, já que se relaciona com as escolhas teóricas e históricas do pesquisador, tanto quanto com seus limites de *ver* e *ouvir* a realidade.

2.10 As entrevistas

Assim como dito no item anterior, as observações são pontos de partida para diálogos mais aprofundados em busca da compreensão do trabalho. A entrevista “como forma privilegiada de interação social” (Minayo, 2007b, p. 65) também foi instrumento fundamental para a construção desta pesquisa. Além da observação, os vínculos com os trabalhadores também se concretizaram como alicerce para estabelecer os diálogos.

No caso da pesquisa qualitativa, ao contrário do que muitos podem pensar, é fundamental o envolvimento do entrevistado com o entrevistador. Em lugar dessa atitude se constituir numa falha ou num risco comprometedor da objetividade, ela é condição de aprofundamento da investigação e da própria objetividade. Em geral, os melhores trabalhadores de campo são os mais simpáticos e que melhor se relacionam com os entrevistados. A inter-relação, que contempla o afetivo, o existencial, o contexto do dia-a-dia, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista é condição *sine qua non* do êxito na pesquisa qualitativa (Minayo, 2007b, p. 68).

Nessa direção, busquei estabelecer mais *conversações* do que *inquéritos*, procurando “construir a proximidade com o outro e a difícil confiança recíproca” (Hissa, 2013, p. 128).

As entrevistas não obedeceram a um padrão, algumas foram longas, outras curtas, algumas totalmente abertas, enquanto outras tinham um roteiro semiestruturado, embasado na observação de uma atividade ou na construção de perguntas que se manifestaram importantes após outras entrevistas já realizadas. Por exemplo, por meio de algumas entrevistas iniciais, pude compreender que a privatização da ferrovia havia sido fator central na alteração do papel do inspetor, que antes não tinha como foco de trabalho a vigilância e a punição dos maquinistas¹⁸. Dessa forma, a pergunta sobre o papel do inspetor antes e depois da privatização passou a ser uma constante nas minhas entrevistas com os maquinistas, na busca de compreender os constrangimentos causados pela ferramenta de gestão que controlava o trabalho daqueles que conduziam os trens.

A duração e o conteúdo das entrevistas variavam conforme as relações diferentes que eu tinha estabelecido com cada entrevistado e com a disponibilidade de tempo de cada trabalhador. Algumas entrevistas com os inspetores foram abertas no sentido de compreender sua trajetória profissional e as características gerais do seu trabalho. Já com os maquinistas, todas as entrevistas se voltaram para a ferramenta de gestão. A maior parte delas foi gravada e transcrita, mas, em algumas, o gravador foi preterido pelos próprios trabalhadores, o que me levou a realizar apenas o registro no caderno de campo. As entrevistas gravadas e integralmente transcritas com os inspetores e maquinistas somaram 15 horas.

¹⁸ Essa questão será retomada no quarto capítulo.

A seleção dos entrevistados também se deu por características qualitativas daquele grupo de trabalhadores. Entrevistei todos os seis inspetores da equipe, mas não o mesmo número de vezes. A disponibilidade, a história e a implicação com cada um deles se deu de maneira diferente, o que exigiu demandas de entrevistas diversas. A maioria dos maquinistas entrevistados foi indicada pelos próprios inspetores. Construímos juntos a amostra pensando numa variabilidade que incluísse maquinistas novatos e antigos, maquinistas que sofreram muitas sanções com a ferramenta de gestão e maquinistas que quase não sofreram, maquinistas que sofreram acidentes, maquinistas que adoeceram, maquinistas que vieram de outras empresas onde o sistema de gestão era diferente, bem como maquinistas que puderam conceder entrevistas simplesmente por estarem aguardando o trem enquanto eu estava na ferrovia realizando a pesquisa. Ao todo, entrevistei 11 dos 32 maquinistas que compunham a equipe.

Em algumas entrevistas, mesmo aquelas em que havia um roteiro semiestruturado, houve momentos em que a escuta clínica foi necessária. Sentimento de injustiça, receio da aposentadoria, medo da demissão, sofrimento por não conseguir se adaptar às normas punitivas da empresa foram alguns dos motivos que levaram os trabalhadores a se emocionarem durante nossas conversas. Sabendo da minha profissão, psicóloga, encontram ali um espaço de escuta e elaboração. De fato, não há como traçar uma linha reta para pesquisas, principalmente pesquisas com pessoas. Não há como prever as lágrimas, assim como não há como negar a escuta.

2.11 As devolutivas

Desde a fase exploratória, realizei devolutivas parciais com os trabalhadores e alguns gestores. As devolutivas com os trabalhadores tiveram um importante espaço de validação das informações, e com os gestores um fundamental papel de manutenção de

acesso ao campo. Vale ressaltar que as devolutivas com os gestores não tiveram, em nenhum momento, a característica de fornecer um produto, um diagnóstico, ou de repassar informações particulares dos trabalhadores à empresa, mas sim de relatar genericamente o andamento das pesquisas¹⁹.

Com cerca de um mês de antecedência da defesa do mestrado, no dia 07/04/2014, quando, por coincidência, se completou aproximadamente um ano desde a minha primeira incursão no campo, realizei com os inspetores uma devolutiva final, na qual apresentei as elaborações feitas na dissertação, e juntos construímos algumas possibilidades de encaminhamentos práticos para a pesquisa. Nessa ocasião, o inspetor Adão comentou:

Porque ninguém nunca ouviu maquinista aqui nessa situação (...) mesmo que [a pesquisa] não tenha um impacto grande, mas que alguém vá pra casa pensando: nossa, que merda que nós estamos fazendo! Mas que esse pessoal vai ficar com a pulga atrás da orelha, vai.

Mais aspectos desse momento da devolutiva serão retomados no capítulo das considerações finais.

2.12 A implicação

A pesquisa não gera apenas mobilização de saberes, mas também de afetos. Mais do que a necessidade de ter simpatia pelo que se estuda, como já dizia Max Weber (1951, citado por Amado, 2005), é preciso haver simpatia também entre as pessoas que fazem parte de uma pesquisa.

Lévy (1994) e Devereux (1980, citado por Amado, 2005) apontam que os processos de transferências e contratransferências atuam como motor da pesquisa. Para

¹⁹ As devolutivas à empresa incluíram esta pesquisa de mestrado, a de doutorado e o Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho”.

Freud (1925, citado por Amado, 2005), existem elementos transferenciais em todas as relações humanas.

A psicanálise acabou se introduzindo como novidade no processo de conhecimento (...) quando estendeu o universo da ciência para o próprio sujeito, tomando-o, enquanto tal, na sua relação com o objeto: da exterioridade de um objeto e da neutralidade de um pesquisador à cumplicidade entre os dois. Esse novo trajeto surge quando Freud aborda a transferência que supera as dicotomias existentes entre sujeito e objeto, objeto e método, causa e efeito aparecendo pela primeira vez na história da ciência a tentativa de captar o sujeito tal qual se constituiu como objeto, como parte determinante do real. A novidade vai ser encontrada em um tipo de relação, não mais de sujeito-objeto, mas entre dois sujeitos. O objeto, no contexto da transferência, não será algo destituído de qualquer vontade, que passivamente se submete às manipulações do sujeito, mas pelo contrário, algo vivo, com dinâmica própria, que escapará às pretensões da previsibilidade absoluta e do controle. (Heloani & Capitão, 2007, p. 24)

Lewin (1994, citado por Dubost & Lévy, 2005) já afirmava que o pesquisador precisa entender-se com as resistências e receios do grupo, assim como obter a cooperação dos sujeitos que participam da pesquisa. Ou seja, é preciso implicação ativa de todos os atores, o que não se limita a uma aceitação passiva da presença do pesquisador e da própria pesquisa, mas sim exige uma familiarização e identificação dos objetivos propostos. Essa familiarização é o que promove um vínculo de confiança.

A confiança entre pesquisadora e sujeitos foi fundamental para o acesso à realidade de trabalho, assim como fica claro na fala do inspetor Pedro em um momento de devolutiva:

Eu também, eu tentei passar pra você o real da coisa, porque o negócio é o seguinte, igual eu [sic] sempre te [sic] falei, a gente tem normas, tem que seguir as normas. Mas também se eu ficasse, aproveitasse de você e falasse só as coisas bonitas como a ferrovia quer e tal e coisa, não seria uma coisa verdadeira, entendeu? Não seria verdadeiro. Já que vocês estão aqui pra ver o real funcionamento, vocês tem [sic] que ver as coisas certas, as coisas erradas, o que é feito para resolver o problema. Então, por isso que eu falei várias coisas aqui, né? E realmente é o que a gente faz, a forma que atua.

O inspetor autor dessa fala foi um dos últimos dos quais consegui me aproximar. Foram cinco meses de inserção no campo para que construíssemos juntos dados significativos para a pesquisa, quando ele me permitiu acompanhar seu trabalho e realizamos algumas entrevistas. Deixar claro que eu gostaria de ver o trabalho como ele é, demandou tempo – na realidade, tempos, tempos diferentes para cada trabalhador. A implicação é um processo subjetivo, por isso não se dá de forma padronizada em um grupo, muito menos de forma passiva. *Passar o real da coisa* para o pesquisador é uma escolha do sujeito. Nesse sentido, a pesquisa é “arte de construir possibilidades de diálogo” (Hissa, 2013, p. 38), só se dialoga quando há, pelo menos, dois sujeitos implicados, ativos na construção de conhecimentos.

Certo dia, depois de fazer incontáveis perguntas, fui surpreendida por um inspetor que propunha uma troca de papéis: ele me apresentaria uma lista de questionamentos e a mim caberia as respostas em um meio onde, até então, só eu fazia as perguntas. Algumas das questões foram: *Métodos ergológicos, o que são? Qual o peso dos dados quantitativos e qualitativos na pesquisa? E qual tem mais importância? Como proceder na abordagem de situação de trabalho? Gostar do objeto de estudo é necessário para o mestrado? Os*

laços que são formados obrigatoriamente devem ser cancelados ao término da pesquisa? Qual o perfil do bom pesquisador? Podemos afirmar que em uma pesquisa os seres humanos não passam de objetos de estudo?

Se a implicação na pesquisa exige participação ativa dos sujeitos para a possibilidade de construção de diálogos, talvez eu não devesse ter ficado tão surpresa com a lista de questionamentos, nada fáceis de responder, diga-se de passagem, do inspetor.

Como poderemos pensar em um diálogo feito de perguntas e respostas em que, principalmente, as perguntas são estruturadas a partir apenas dos que perguntam? Como não pensar em vias de mão dupla, em que os sujeitos do mundo, construída a necessária relação de intimidade, também pudessem encaminhar questões aos sujeitos do conhecimento? Não seria esse o significado essencial do diálogo? Não é a partir dele que as vozes do mundo se tornam mais audíveis? (...) Emerge, forte, a ideia de fazer com o outro: os sujeitos do mundo não seriam objetos passivos, mas participantes ativos da pesquisa. (Hissa, 2013, p.132)

Esse mesmo inspetor, em outro dia, tirou-me o caderno de campo da mão e anotou com a minha própria caneta: *Laís anota tudo, até as caretas das pessoas. Laís aperta e solta a caneta. Laís come biscoito de gergelim. Laís fica brava por eu ter rabiscado o caderno dela.* Ele me dizia que também me observava. Além de observar a si mesmo, como já dizia Clot (2010), a pesquisa provoca também uma relação mútua não só de observação, mas de afetos e vínculos, “o ‘objeto’ estudado nunca é, portanto, totalmente exterior ao sujeito que o observa e não sai incólume dessa observação, como, aliás, o próprio observador” (Amado, 2005, p. 281).

Apesar de ser fonte imprescindível para a pesquisa, o entrelaçamento das subjetividades deve ser tomado também com certa cautela. As relações de pesquisa, por

mais que muitas vezes se aproximem de laços de amizade, não devem se confundir com relações pessoais. Há limites no envolvimento. O pesquisador deve estar “permanentemente na busca de uma implicação bem temperada onde se encontram misturados a vida e o conhecimento, o seu próprio desejo e seu estabelecimento ético” (Amado, 2005, p. 283). Assim como afirma Eugéne Enriquez (2001, citado por Amado, 2005, p. 283), “a implicação não se concebe sem simpatia e sem distância”. Entretanto, ao manter-se exterior a essa implicação, há poucas possibilidades de dominá-la. Para Devereux, (1980, citado por Amado, 2005), a subjetividade é fonte de erros quando é negada, disfarçada em uma metodologia que, com o pretexto de neutralidade, se mostra um caminho profícuo para a imposição de pré-construções (Amado, 2005).

2.13 A análise dos dados

Em consonância com o que se propôs esta pesquisa, a análise dos dados não se ateve a um engessamento categorial, pois preconizou preservar a experiência e o dinamismo da situação de trabalho e do ato de pesquisa. Cabe destacar também que o processo de análise não foi feito somente ao final da pesquisa, mas sim no decorrer de todo o percurso investigativo, como esclarece Alves (1991):

este é um processo complexo, não linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados (...): à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de “sinfonia fina” que vai até a análise final. (p.60)

A preterição por métodos de categorização visa esclarecer a minha ação de pesquisadora na interpretação dos dados coletados, pois eles “não falam por si sós. Pelo contrário, dependendo da lente usada para examiná-los, o mesmo material empírico pode inspirar leituras opostas” (Fonseca, 1998, p. 69). Desse modo, não almejei ser porta-voz do grupo (Cardoso, 1986) ou trazer à tona uma verdade autônoma que se encontraria nos dados e discursos que foram não apenas coletados, mas também construídos durante a pesquisa.

Como aponta Cardoso (1986), a subjetividade do pesquisador e as condições em que pesquisador e sujeitos de pesquisa se encontram não estão desatreladas das interpretações que se constroem. Por isso, os discursos não podem ser analisados como exteriores aos atores que os produziram. Acreditar que dados bem coletados devam falar por si mesmos é retomar uma proposta de empirismo positivista. Ou seja, após um estudo qualitativo que preza a implicação dos sujeitos envolvidos, seria contraditório estabelecer análises categoriais dos discursos. Ainda segundo Cardoso (1986): “Negamos a neutralidade do pesquisador, apoiamos com entusiasmo seu compromisso com o grupo estudado, mas continuamos a conceber ‘os dados’ como formas objetivas com existência própria e independente dos atores” (p. 99).

Nesse sentido, o que me propus para a análise dos dados desta pesquisa foi realizar uma leitura teórica para estabelecer diálogos com as vivências no campo. Como aponta Hissa (2013): “Pesquisar é se aproximar de questões tomadas como relevantes e mergulhá-las em teorias que fazem pensar. As teorias, ao nos interrogarem, porque também nos fazem pensar, nos direcionam questões para as próprias perguntas de pesquisa” (p.31).

Com base no que propõem a ergologia, a psicossociologia, como já dito anteriormente neste texto, e alguns autores que vão ao encontro dessas teorias, foram

construídas as discussões acerca do trabalho dos inspetores ferroviários que contemplam esta pesquisa. Toda a interpretação teórica também é fruto da minha própria subjetividade.

2.14 A impossibilidade de neutralidade

Após descrever todos os passos desta pesquisa enfatizando os vínculos construídos e a metodologia como a própria atividade de criação da pesquisadora, chega a ser redundante afirmar que nela não se pretendeu a neutralidade científica. Aliás, questiona-se se há alguma possibilidade de produzir conhecimento de forma neutra.

Como conceber a existência de algo puro – qualquer coisa, objeto, ser – que não se faça através de relações e, sobretudo, que não exista em decorrência da própria presença, em si, da mistura? (...) Existirá a ciência como ela se imagina, pura? Feita exclusivamente de razão que, também, é concebida em sua pureza? (Hissa, 2013, p. 19)

Não há sujeito do saber que não seja sujeito do mundo, não há como se despir da própria história, se desvencilhar do contexto no qual está inserido, “como poderá o sujeito ver o mundo de fora se ao mundo ele pertence?” (Hissa, 2013, p. 43).

A minha subjetividade esteve presente em todos os momentos da pesquisa, na escolha dos referenciais teóricos, na construção da metodologia, no modo de me relacionar com os trabalhadores, no recorte do objeto, na análise de dados, etc. Minha presença como pesquisadora alterou, mais do que eu pude controlar ou saber, aquele cotidiano laboral dos inspetores ferroviários. Por exemplo, em uma viagem de trem²⁰, um inspetor determinou uma manobra extra em uma locomotiva de 5400 toneladas para evitar que eu caminhasse muito na beira da linha, e eu só soube dessa alteração quando alguns dias mais tarde,

²⁰ Essa passagem será retomada no próximo capítulo.

analisando com ele os fatores que teve que gerir naquela situação de trabalho, ele pontuou que fizera essa escolha devido à minha presença, para *poupar minhas pernas*. A minha própria presença, o tal corpo-pesquisadora, passou a ser não somente mais um elemento no trabalho do inspetor como também do meu próprio trabalhado de análise. Como afirma Lévy-Strauss (1975, citado por Minayo, 2007a, p.125), “numa ciência, onde o observador é da mesma natureza que o objeto, o observador é ele próprio, uma parte de sua observação”.

Portanto, não há como esperar que novos elementos não alterem o conjunto. Assim como são únicas as situações de trabalho, também o são os sujeitos ali presentes e as reações de uns para outros.

Lugares, eventos, pessoas, rostos, artefatos, documentos, impressões, recortes, anotações, lembranças, fotos e sons em partes e em pedaços (muitos pedaços); um confronto de saberes, uma negociação de sentidos numa busca de ampliar possibilidades de transformar práticas. Só o mal avisado pode pensar que isso é uma atividade neutra. (Spink, 2003, p. 37)

2.15 A escrita

A escrita em primeira pessoa desta dissertação não se deu sem razão, “descartemos, antes de tudo, a possibilidade da ausência do autor no seu próprio texto” (Hissa, 2013, p. 61). O escrever em primeira pessoa deste texto acadêmico objetiva ser coerente com a ideia de que não há um sujeito indefinido, pelo contrário, há uma pesquisadora em carne e osso que viveu e elaborou a pesquisa em texto. Como marca mais concreta do meu trabalho de pesquisa, não posso produzir algo cuja leitura não me faça me reconhecer.

As palavras anunciam, protegem e denunciam os seus autores. Há quem deseje se esconder atrás de suas palavras. Poderá ser o caso genérico dos sujeitos da ciência moderna e do seu texto convencional. Entretanto, esconder atrás das suas próprias palavras é esconder para atender a certa idealização e, ao atingir os limites da impessoalidade, o autor fala de si como se estivesse falando de outro. É a radicalização da supressão do eu no corpo do autor. Trata-se do sujeito do texto convicto de que preserva a sua invisibilidade, falando de si como se fosse outro e, sobretudo, como se não existisse. Caso ele se concedesse algum espaço para existir no diálogo com alguém que lhe questiona a ausência no seu próprio texto, talvez ainda dissesse: é o texto da ciência que fala, é a pesquisa que se vai fazendo por si mesma. (Hissa, 2013, p. 171)

A escrita possibilita anunciar o processo e os frutos do percurso investigativo. Mas não apenas como narração *a posteriori*, a escrita, assim como a metodologia é concomitante com a composição da pesquisa, elas se fazem simultaneamente, pois o esforço de tradução do registro escrito coincide com o próprio esforço de reflexão (Hissa, 2013).

Ao me propor a escrever em primeira pessoa e explorar aspectos da vivência da pesquisa que muitas vezes não ganham linhas nos clássicos textos científicos, procuro construir um texto que possa acolher toda a trajetória percorrida e também articular a trajetória que ainda se percorre, aquela das palavras soltas no papel em busca de sentidos, o “construir cartografias enquanto se fazem os caminhos” (Hissa, 2013, p. 26). Caminhos que, materializados em palavras, podem possibilitar várias rotas de leituras e interpretações.

escrever é (re)criar o vivido e, com o distanciamento possibilitado pela leitura do que se objetivou em palavras, ressignificá-lo, sempre e sempre. A escrita é assim entendida como tecnologia, como importante ferramenta que permite inscrever em um tempo e para um tempo outro um acontecimento que, uma vez objetivado em um discurso, está aberto a infinitas possibilidades de novos discursos e novos tempos. (Zanella, 2008, p. 34)

Com esta escrita, espero favorecer novos tempos no cotidiano laboral dos trabalhadores ferroviários que contribuíram para cada letra deste texto.

3. SEGUNDO VAGÃO: A ATIVIDADE DE TRABALHO DOS INSPETORES FERROVIÁRIOS, O CONTROLE DOS MAQUINISTAS E A GESTÃO DA CIRCULAÇÃO DE TRENS

3.1 O valor local dos conceitos gerais

Se a pesquisa é uma viagem, seu relato é um contar/fazer história. O percurso investigativo durante o mestrado possibilitou encontros, trocas entre sujeitos, o que certamente produziu histórias. Histórias que se fazem e se entrelaçam pelo trabalho, tanto o de pesquisa como aquele do qual se tenta aproximar.

O trabalho, como atividade humana de inevitável gestão de imprevisibilidades do meio, é matriz ininterrupta de história. Ao tecer sua atividade, homens e mulheres estão sempre a criar algo novo.

Assim, definitivamente, o trabalho, uma atividade sempre singular e historicamente datada e situada, é muito complexo para ser compreendido e analisado, do exterior. Não se está mais no domínio da generalidade, mas naquele do particular. (...) Sendo, portanto, necessário sair, um pouco, da teoria e ancorar-se na realidade da atividade em questão. (Trinquet, 2010, p.99)

Nesse sentido, “o trabalho remete justamente a uma história singular” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 145), e a história singular convoca matérias a pensar, assim como nos evidencia a prática de ensino de Jacques Durrafourg (2013), que, a partir de histórias reais de trabalho, desdobrava a teoria. A teoria, com seus conceitos, é instrumento para refletir as vivências (Schwartz & Durrive, 2008), mas os conceitos só serão eficientes se puderem destacar um singular, por isso é preciso colocá-los em história (Schwartz, 2013), convocá-los a partir da atividade, implicar a teoria na realidade da situação analisada.

Aproximar uma situação de trabalho como uma “história” nos conduz a tocar com o dedo naquilo que o trabalho nos engaja e nos custa, porque ele nos obriga sempre, mais ou menos, a criar, a inventar e, por isso mesmo, a nos re-inventar. (Schwartz, 2003, pp. 25-26)

Nesta dissertação, substituo o capítulo descritivo do referencial teórico e o capítulo descritivo generalizante do trabalho por um diálogo entre uma história concreta de trabalho e as discussões teóricas que ela convoca. Convido então o leitor a instigar-se sobre o trabalho dos inspetores ferroviários a partir dessa história, eleita entre algumas tantas outras que se viveu e produziu durante a pesquisa como via fecunda, fio condutor das análises teóricas, para um exercício de elaboração reflexiva sobre o trabalho assentada em conceitos propostos pela ergologia. A escolha pela ergologia é feita por considerá-la um referencial teórico inovador que, através de conceitos construídos na pluridisciplinariedade, aborda pertinentemente a complexidade intrínseca da atividade humana do trabalho (Trinquet, 2010).

A perspectiva ergológica nos obriga, para compreender e para agir em nosso universo, a colocar permanentemente em debate e em confronto: experiências de vida e de trabalho; e conceitos, sempre imperfeitos, sempre provisórios, com relação a essas experiências, mas indispensáveis para tentar construir alguma coisa coletivamente a partir desses debates. (Schwartz & Durrieu, 2010, p. 204)

3.2 A dupla função dos inspetores ferroviários

Antes de narrar a história eleita, vale uma breve descrição das tarefas dos inspetores ferroviários da Região Metropolitana de Belo Horizonte, a fim de contextualizar

o leitor acerca do que está prescrito a esses trabalhadores. Nesse trecho da ferrovia onde me encontro com os trabalhadores, os inspetores ferroviários não são somente responsáveis por treinar os maquinistas e fazê-los cumprir as regras de procedimento e segurança da empresa – como se dá ao longo das demais regiões da linha férrea no País – a partir do que é prescrito ao seu ofício. Aqui, os inspetores ferroviários também são responsáveis, devido a uma série de especificidades do trecho, por solucionar, diariamente, problemas da circulação de trens.

Treinar os maquinistas e fazê-los cumprir as regras diz respeito a aplicar uma ferramenta de gestão que preconiza a utilização de três instrumentos que objetivam, de fato, a fiscalização no sentido de verificar se a condução do trem e a postura dos trabalhadores estão dentro das prescrições. Os instrumentos utilizados são: a) leitura do gráfico que registra a viagem do trem. As locomotivas têm um computador de bordo que grava as viagens, como uma caixa preta de aeronaves. Os inspetores ferroviários leem esses gráficos no computador e avaliam 22 itens – como, por exemplo, o uso da buzina, do sino e do freio²¹; b) acompanhamento da viagem junto ao maquinista. O inspetor faz uma avaliação da viagem e do comportamento do maquinista através de um questionário com 82 itens. Além de questões operacionais como adequação à velocidade máxima permitida, o questionário contém perguntas sobre missão e valor da empresa²²; c) aplicação de teste. Trata-se de uma auditoria constante pela qual o inspetor pode aplicar um teste de avaliação do maquinista a qualquer momento no trabalho, tanto dentro do trem como na estação ou no alojamento. Por meio do teste, o inspetor deve verificar o cumprimento dos mais de 300 itens que constam no regulamento de operações ferroviárias.

²¹ Ver ANEXO A.

²² Ver ANEXO B.

Solucionar os problemas da circulação de trens está vinculado às peculiaridades do trecho da Região Metropolitana de Belo Horizonte, a saber: a) a presença de uma serra íngreme e sinuosa, chamada serra do Mourão Azul²³, que implica diversas restrições como velocidade mais baixa, maior experiência dos maquinistas e proibição de arrancada em determinados pontos; b) o alto fluxo de trens na pequena extensão do trecho, que faz com que os maquinistas tenham que trocar várias vezes de locomotiva, aumentando o tempo gasto nos procedimentos de segurança; c) o cruzamento de trens pertencentes a três empresas diferentes, com procedimentos e prioridades distintos; d) uma grande parte do trecho composto por “linha singela”, o que significa que os trens sobem e descem no mesmo trilho, gerando sempre uma fila de espera; e) a presença de uma grande estação de manutenção e manobra que está constantemente congestionada, o que implica longas esperas de entrada e saída de trens, que, ao aguardarem, bloqueiam as linhas; f) devido à incapacidade de absorção dessa estação para a quantidade de trens em circulação, algumas manobras são feitas em outras estações que não têm trabalhadores destinados a isso, o que implica sobrecarga aos maquinistas e inspetores.

Tais características exigem um gerir da circulação dos trens e, para tal, os inspetores são organizados em escalas de 12 horas a fim de solucionarem os cotidianos problemas ferroviários da circulação de uma média de 25 trens por dia, em tempo integral (24 horas por dia, sete dias por semana). Essa organização se configura numa exceção, pois os inspetores das demais regiões da linha férrea não trabalham sob o regime de escala.

Encontrar soluções para os diversos problemas que se apresentam no ir e vir dos trens se configura em ações diversas como: a) sugerir traçados ao centro de comando de operação, setor da empresa onde se definem as rotas e os trilhos dos trens, a partir de um

²³ Nome fictício.

painel de controle²⁴. Os trens só podem circular após receberem licenças concedidas pelo centro de comando de operação para indicar a rota a ser seguida, ou seja, em qual direção, trilho e distância o trem irá seguir. Entretanto, diante dos nós da circulação, muitas vezes, as rotas previamente traçadas têm que ser repensadas. Para tanto, é comum os inspetores discutirem e fazerem sugestões aos trabalhadores do centro de comando de operação; b) opinar sobre trocas de maquinistas ao centro de controle de equipagem. Para atender à circulação de trens, é frequente os maquinistas realizarem horas extras cotidianamente. O centro de controle de equipagem é quem decide as trocas dos maquinistas nas locomotivas, entretanto, para atender à circulação dos trens, é frequente os inspetores fazerem sugestões de trocas tentando evitar que as locomotivas fiquem sem maquinista e, ao mesmo tempo, que os maquinistas não fiquem sobrecarregados com muitas horas de trabalho; c) auxiliar o maquinista diante de um problema na locomotiva ou na via. O auxílio se dá via rádio, telefone celular ou presencialmente. O inspetor tanto instrui o maquinista sobre o que fazer, a quem recorrer e até mesmo, em alguns casos, assume a locomotiva pelo maquinista; d) negociar a liberação de algum trecho para manutenção do trilho. É frequente os inspetores negociarem a interrupção temporária de algum trecho para que ocorra manutenção do trilho. Para isso, eles verificam as possibilidades de horários em que a interrupção da via cause menos transtornos à circulação; e) conduzir ou manobrar algum trem. Diante da escassez de maquinistas e manobreadores e da alta demanda de circulação de trens, é comum os inspetores assumirem essas outras funções.

Tarefas bem distintas competem o tempo e a atenção dos inspetores. A aplicação de ferramentas de fiscalização é exigência de inúmeras metas²⁵, e a solução da circulação

²⁴ Ver ANEXO C.

²⁵ Ver descrição das metas na página 104, capítulo 4.

sempre tem um caráter de urgência, pois as cargas que as locomotivas carregam têm prazos para ir e vir.

3.3 Uma história de pesquisa

A história a seguir é narrada com certo caráter de diário de campo, pois, como discutido no capítulo anterior acerca da metodologia, não houve pretensão de neutralidade. Ao contrário, é importante deixar claro que o trabalho de pesquisa fez parte do trabalho do inspetor, influenciando-o em algumas dimensões, principalmente no que se refere a refletir sobre a sua própria atividade. Nesse sentido, busquei fazer emergir o *ponto de vista da atividade* do inspetor ferroviário, ou seja, colocar em foco as microgestões inteligentes das variabilidades da situação (Schwartz, 2004a), sem desconsiderar que, para acessá-las, houve também atividade de pesquisa.

3.3.1 Fiscalizar o maquinista

Após cinco meses de inserção no campo, em uma sexta-feira, acompanho, em sua escala diurna, o inspetor Pedro, que fora maquinista por mais de 20 anos e atua como inspetor há cerca de cinco anos.

Pedro irá acompanhar a viagem de um maquinista para aplicar um dos instrumentos de avaliação. Saímos de Belo Horizonte até uma cidade vizinha, Sabará, em um trem carregado de soja. A distância é de cerca de 20 quilômetros e dura aproximadamente 50 minutos. Pedro dá instruções ao maquinista durante toda a viagem, mas não menciona nenhuma correção. Descendo na estação de Sabará, vamos para uma sala onde Pedro avalia todos os itens do questionário a partir de uma folha impressa. Alguns itens são perguntas – entre elas, qual é a informação contida no último boletim informativo da

empresa. Os outros pontos, o inspetor deve avaliar, entre os quais, se o maquinista utiliza corretamente o acelerador.

Há um computador de mão disponibilizado para os inspetores aplicarem o questionário dentro da cabine da locomotiva e lançá-lo diretamente no sistema informático que armazena todas as informações, mas Pedro pretere utilizá-lo. Gosta de fazer suas anotações no papel e aplicar o questionário quando a viagem já tiver sido encerrada, para ter oportunidade de conversar com o maquinista calmamente. O maquinista sabe responder à maior parte das perguntas. Algumas não se aplicam porque o questionário é padrão para situações diversas, como manobra de trem. Outras, Pedro releva – por exemplo, para responder sobre os valores da empresa, o maquinista lê em seu crachá –, mas em outras o maquinista é despontuado. Perde dois pontos por redução fracionada, o que significa que, em certo momento, ele aumentara a intensidade do freio sem esperar o tempo previsto de 20 segundos entre um ponto e outro. Como os inspetores devem seguir um critério de despontuação²⁶, a perda de ponto em redução fracionada gera também perda nos itens de segurança operacional e de freio automático, menos dois pontos em cada. Pedro ressalta que a pequena infração do maquinista não coloca em risco a operação e, por essa razão, tirará o mínimo de pontos em cada item²⁷. Isso porque, apesar dos itens estarem interligados pela norma, cabe ao inspetor considerar se a despontuação deverá ser leve, média ou grave.

Além disso, o maquinista também é despontuado em comportamento por não ter feito um registro de quase acidente ao se deparar por três vezes, durante a viagem, com pessoas na linha do trem. O registro de quase acidente é feito através de mensagem que o maquinista deve enviar pelo computador de bordo, por meio de uma macro que deixa

²⁶ Ver ANEXO D.

²⁷ Ver ANEXO E.

registrado que, naquela viagem, houve um imprevisto que poderia ter causado um acidente. Pedro explica para o maquinista todas as situações em que ele deve fazer esse registro no seu computador de bordo – como nos casos, por exemplo, de avaria da locomotiva, de equipamentos ou de trilho, de pessoas ou objetos na linha do trem – e ressalta a importância de se fazê-lo para encaminhar uma solução para os problemas.

Em seguida, o maquinista questiona, preocupado, se perderá pontos na ficha funcional, e Pedro diz que só tirará mais dois pontos para que isso não aconteça. Segundo as normas de aplicação das ferramentas de controle, há uma tolerância de dez pontos no questionário de acompanhamento de viagem. Se o maquinista perde mais de dez pontos, ele tem sua ficha funcional, que registra os erros dos maquinistas, despontuada. Conforme acumula pontos negativos nessa ficha, ele sofre penalidades na empresa²⁸, podendo chegar a ser demitido.

3.3.2 O problema inesperado na circulação de trem e sua resolução

Após o fechamento do questionário, subimos na máquina traseira²⁹ de um trem com o objetivo de pegar carona de volta. Quando começamos a subir a serra do Mourão Azul, íngreme e sinuosa, que marca o trecho entre Sabará e Belo Horizonte, o trem começa a perder velocidade, chegando a 19 km/h. O risco de tombamento dos vagões na serra aumenta quando a velocidade está baixa, por isso, nesse trecho, a velocidade mínima permitida é de 18 km/h. Vale ressaltar que, nos demais trechos da linha férrea, não há determinação de velocidade mínima permitida. Pedro então solicita, ao maquinista que está conosco na cauda, que peça, via rádio, ao maquinista que está na cabeça do trem, que aumente a aceleração. Entretanto, ele informa que não pode aumentar a velocidade, pois o

²⁸ Ver ANEXOS F e G.

²⁹ Alguns tipos de trens são compostos por uma máquina na cauda, chamada também de Helper, que auxilia a tração da carga.

semáforo do trilho está em sinal vermelho. Pedro responde que devem parar o trem imediatamente. O sinal vermelho indica que o trem não pode continuar subindo, contudo há uma autorização do centro de controle de operação para a viagem até Belo Horizonte. Dessa forma, o sinal vermelho evidencia um erro e um problema, pois, na subida da serra, também para evitar tombamento, é proibido dar partida na composição. Pedro comenta: *É o fim da picada* – e sai da cabine para dar alguns telefonemas ao seu supervisor e ao centro de controle de operação. O maquinista postado na cauda me explica que, para dar nova partida na composição, no sentido Belo Horizonte, teremos que recuar para que o trem fique antes do início da serra, num local chamado de reta do Sebastião³⁰. Entretanto, mesmo com a manobra, como o trem está com 50 vagões carregados de bobinas pesando 5400 toneladas, o maquinista acha possível não conseguirem subir, principalmente porque, nas condições normais da viagem, quando o trem tem mais tempo e condições de ganhar velocidade, ele já estava subindo no limite da velocidade mínima permitida. O maquinista prevê ainda que, caso o trem não consiga subir, terão que repetir a manobra recuando um pouco mais. Como as licenças do centro de controle de operação demoram a ser fornecidas, é possível que o tempo se esgote e tenhamos que aguardar a viagem do trem de passageiro³¹, que tem prioridade, o que causará um grande transtorno na circulação. São 17h30min, quando o trem é parado. Caso tenhamos que aguardar o trem de passageiros, só poderemos continuar subindo a serra após as 20 horas. Pedro entra de novo na cabine e apresenta a solução: negociar com o centro de controle de operação um bloqueio naquele trecho e ligar a terceira máquina para ajudar na tração do trem. Um bloqueio na linha significa que não temos que aguardar licenças, pois a circulação naquele pedaço do trecho fica interrompida temporariamente. Eu e Pedro descemos da máquina da cauda, para que

³⁰ Nome fictício.

³¹ Trem que leva passageiros de Vitória a Minas Gerais.

os maquinistas recuem o trem e nós possamos subir na terceira máquina que está desligada, localizada no meio da composição dos vagões.

Para chegarmos à terceira máquina, andamos ao lado da linha, quase não há luz, o sol já está se pondo e o mato é alto. Equilibramos nossos passos sobre as pedras e os dormentes que ancoram os trilhos, mas a caminhada é curta. Nesse pequeno percurso, Pedro me fala que ligar a terceira máquina para subir a serra é uma operação fora das normas, porque a potência extra da tração pode estragar a linha. Explica também que essa é uma decisão pessoal, pois cada inspetor decide de uma maneira diferente e que a escolha que ele havia feito pode não dar certo e pode não ser a melhor. Afirma: *As decisões que a gente toma, deixa a gente estressado* [sic]. Pedro me explica que, se der algo errado, ele será responsabilizado e terá que saber explicar exatamente porque fizera tal escolha. Subimos na cabine da terceira máquina, e o trem continua o recuo. Pedro me adianta que, quando acabar o recuo, ajudará a arrancada acelerando a terceira máquina devagarzinho, *sentindo o trem*. Se vir que a tração está muito forte, ele voltará atrás e partirá para uma alternativa B.

No momento de arrancar para subir novamente a serra, Pedro fala para o maquinista (que está na cabeça) conduzir o trem normalmente, pois ele quase não vai interferir, nem mesmo vai mais se comunicar no rádio, e sim apenas ajudar um pouco com a aceleração. Arrancamos lentamente, Pedro coloca pouca aceleração, fica concentrado no painel interno da cabine que registra a velocidade e mantém a força na terceira máquina até chegarmos a Belo Horizonte. Tudo corre bem. Descemos na estação em Belo Horizonte, já no horário de Pedro encerrar seu turno. Estico o braço para me despedir, e ele vacila, olhando a sujeira nas mãos. Sujamos nossas mãos ao subirmos e descermos das máquinas, quando nos apoiamos nos corrimãos externos, repletos de poeira e minério. Eu digo que

também estou suja, afinal, estive com ele na viagem, e ele sorri, estica o braço, me cumprimenta e agradece a minha companhia naquele dia de trabalho. Nosso aperto de mãos, ambas sujas, indica que houve ali a construção de uma história em comum.

3.4 As autoconfrontações: cruzada e simples³²

Na segunda-feira seguinte, quando chego à ferrovia, encontro os trabalhadores (Pedro, dois inspetores e dois maquinistas) conversando informalmente enquanto aguardam a chegada do supervisor para iniciar a reunião semanal. Essa reunião agrega todos os inspetores e o supervisor e tem como pauta principal as estatísticas acerca da aplicação das ferramentas de controle, mas é comum os inspetores se reunirem informalmente, antes do início da reunião, para relatar questões sobre a circulação de trens, como já mencionado no capítulo de metodologia. Quando Pedro me vê, comenta que, na sexta-feira, eu o havia acompanhado e relata brevemente aos colegas o que acontecera com o trem na subida da serra do Mourão Azul. Um dos inspetores diz que, se fosse ele o responsável pela situação, usaria também a terceira máquina, mas arrancaria sem realizar recuo, porque o trem estava carregado. Para esse inspetor, não haveria risco de tombamento, ainda mais porque eram vagões que carregavam bobinas, de forma que a carga ficava próxima ao trilho, gerando um centro de gravidade baixo. Pedro contesta dizendo que o trem já estava subindo em uma velocidade muito baixa e, então, que seria arriscado arrancar sem recuo. Mas o colega reafirma sua opinião de que arrancaria o trem daquele ponto mesmo, utilizando a terceira máquina.

³² Embora não tenha sido usado o método conforme propõe a ergonomia (Guerín et al, 2001), vale essa nomenclatura, pois as duas situações descritas podem ser consideradas autoconfrontações do trabalhador com a sua própria atividade – primeiro, cruzada, em conversa espontânea e estimulada pela minha presença, com os colegas que também realizam o mesmo trabalho; depois, simples, quando questionei o trabalhador a partir da observação de sua atividade.

O outro inspetor que está presente pondera que a regra de proibição do uso da terceira máquina foi baseada na locomotiva do tipo DDM³³, dotado de um truque rígido que estraga o trilho quando a tração é forte. O truque da locomotiva se refere ao agrupamento de seus rodeiros. A locomotiva tipo Dash,³⁴ em que estávamos, é mais moderna e tem o truque articulado, mais flexível; por isso, ele acredita que o uso da terceira máquina, no caso dessa locomotiva, não tem o mesmo risco de danificar o trilho. Por fim, Pedro comenta ainda que havia parado o trem durante o recuo para *poupar* as minhas pernas.

Na semana seguinte, volto a conversar com o Pedro sobre as várias questões relacionadas à sua decisão naquela tarde de sexta-feira, inclusive sobre os pontos que os outros inspetores mencionaram na segunda-feira. Na nossa conversa, fica claro que Pedro teve que ponderar um complexo de fatores para solucionar aquela situação e gerenciar a circulação de trens – como a experiência do maquinista que estava na cabeça, o peso e o comprimento do trem, o tipo da locomotiva, as negociações com o centro de controle de operação e, inclusive, a minha presença.

3.5 Na lupa da análise

A narrativa sobre o trabalho do inspetor interpela a teoria, convocando uma reflexão da experiência vivida, construída na pesquisa.

Investigar é uma forma de relatar o mundo, e a pesquisa social é tanto um produto social para relatar quanto um produtor de relatos; uma maneira de contar – e produzir – o mundo. A pesquisa nasce da curiosidade e da experiência tomados

³³ DDM: sigla que indica um modelo de locomotiva, DD – refere-se ao tipo de arranjo de rodas da locomotiva. M – refere-se à métrica da bitola da estrada de ferro.

³⁴ Dash: termo em inglês (traço) que indica um modelo de locomotiva.

como processos sociais e intersubjetivos de fazer uma experiência ou refletir sobre uma experiência. (Spink, 2003, p.26)

Refletir a experiência é fazer uma releitura das histórias/vivências com as lentes das teorias que guiam o olhar do pesquisador. Experimentar os conceitos como elementos para uma melhor reflexão sobre a atividade vivida (Schwartz & Durrive, 2010), convidar a teoria para responder às convocações do trabalho, conforme já dito na introdução deste texto.

3.5.1 A atividade transborda as palavras do texto

A primeira análise que faço ao reler meu próprio texto é que transformar a vivência em palavra digitada é, certamente, exercício de frustração. O trabalho concretizado naquela viagem de trem transborda o que se pode imprimir num papel. Primeiro, porque faço esforço em ser linear para contar a história de um dia de trabalho, mas é evidente que essa história está ligada a um contexto muito maior, que só me foi possível compreender depois de alguns meses de convivência com os trabalhadores da ferrovia. Linguagem, vínculo de confiança, capacidade de ver o trabalho foram aspectos essenciais, conforme já discutido no capítulo anterior. Segundo, porque me refiro a trabalho e, logo, a atividade humana e sua complexidade, impossível de ser completamente apreendida.

No âmago da vida e da história se abriga uma realidade profundamente enigmática, a atividade, que escapará de qualquer modelização, categorização, saber disciplinar, instrumento de medida. É preciso saber aceitar e viver juntos com esse enigma, objeto de pesquisa criteriosa e não de cálculo triunfante. (Schwartz, 2011, p. 146.)

A atividade de trabalho é ação enigmática singular do humano que produz história. Aquele que trabalha, responde de maneira única a uma demanda, investe todas as

dimensões do seu ser (bio-psíquica-social) para gerenciar a distância entre a tarefa prescrita e as concretudes da realidade (Daniellou, Laville & Teiger, 1989; Schwartz & Durrive, 2010). Nesse sentido, a atividade é lugar de dialéticas entre o sujeito e seu horizonte histórico-social e exige escolhas (Schwartz, 2005, 2011), pois as regras e as normas que regulam o contexto e antecedem o agir do humano sempre serão insuficientes para antecipar todas as variabilidades da realidade laboral. Por conseguinte, trabalhar é debater as normas e tecer escolhas (Schwartz & Durrive, 2010). Essas escolhas são arbitragens embasadas por valores que direcionam as renormalizações necessárias a cada conflito entre o que se previu e o que a realidade de trabalho exige do sujeito. No debate das normas que antecedem sua própria existência, o sujeito reconfigura o meio ao agir nas lacunas da prescrição, para fazer sua própria história (Schwartz, 2005; Cunha, 2007). Assim, a cada encontro com a realidade, sempre singular, o homem também produz uma atividade sempre, em certa dimensão, nova.

toda situação de trabalho, numa escala ínfima ou visível, é uma combinação parcialmente inédita entre normas antecedentes (...) e materiais, objetos técnicos, entidades coletivas, cada qual com sua história própria, e cujo encontro, constituindo uma situação nunca idêntica a outra qualquer, produz e reproduz história de modo incessante. (Schwartz, 1998, p. 112)

Considerando então a complexidade dessa produtora de história, já que “nenhuma disciplina, nenhum campo de práticas pode monopolizar ou absorver conceitualmente a atividade – ela atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores” (Schwartz, 2005, p.64) –, não pretendo aqui enclausurar a atividade do inspetor ferroviário em texto escrito, mas sim propor algumas das inúmeras reflexões teóricas possíveis quando olhamos para o trabalho. Possibilitar,

através do registro reflexivo e teórico da escrita, novos olhares para um dia de trabalho de Pedro.

3.5.2 A trama e a urdidura do trabalho

Os interstícios das normas onde se produz atividade se localizam em um contexto concreto. Não se pode pensar a atividade de trabalho descolada de seu contexto. Como numa costura, em todo trabalho há trama e urdidura.

Em suas atividades, os homens ou as mulheres, no trabalho tecem. A trama seriam os fios que os ligam a um processo técnico, à propriedade da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas, eventualmente elaboradas em outro continente, a regras formais, ao controle de outras pessoas. (...) No caso da urdidura, ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes oferecem saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia, aos próximos também, fontes de energia e de preocupações; a projetos, desejos, angústias sonhos. (Daniellou, 2004, p. 2)

As peculiaridades do trecho formam a trama onde Pedro costura sua urdidura para dar fluxo à circulação de trens. A dialética da trama e da urdidura é o próprio cerne da atividade, pois trabalhar é lidar com a trama, numa busca pela competência através da singularização local (Schwartz & Durrive, 2010), da confecção da urdidura. A atividade faz a mediação entre o global e o local (Schwartz, 2005), entre as normas antecedentes e o que as variabilidades da situação exigem no singular encontro que o trabalho propõe.

Toda experiência de trabalho é encontro: confrontação de um ser vivo às normas e valores antecedentes numa situação histórica sempre singular. Ser vivo ele mesmo

histórico, tentando construir seu meio em função do complexo de valores que localmente e singularmente são seus. (Cunha, 2007, p.3)

Para ter êxito no trabalho, é preciso saber gerir esse emaranhado inevitável entre trama e urdidura, realizar escolhas pertinentes diante da conjunção localmente particular (Schwartz, 1998), pois a competência é “antes de tudo um ‘agir’ aqui e agora” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 205).

São as singularidades locais do trecho que convocam a atuação do inspetor de uma forma excepcional na ferrovia. A presença da serra, da “linha singela”, os tipos de locomotiva, o cruzamento de empresas e todos os outros aspectos que compõem a trama geram combinações de fatores que não são antecipáveis e precisam ser geridas para que haja fluidez no ir e vir das locomotivas. A trama produz cotidianamente nós na circulação de trens que precisam ser desatados no aqui e agora e que não estão prescritos pelas normas antecedentes. É nesse lugar que se costura a urdidura: *as situações que acontecem no trecho, ao longo do trecho, você avalia na hora, não tem nada formatado, não. Não tem nada formatado* (Pedro, inspetor).

Vale ressaltar que, apesar de fazer foco no trabalho de facilitar a circulação, essa relação entre trama e urdidura também está presente no trabalho desse mesmo inspetor para aplicar o questionário ao maquinista. As regras, as ferramentas de controle, a gestão punitiva são algumas das características que também formam uma trama com a qual lida o inspetor na sua atividade de fiscalizar o maquinista.

Localizada então em uma trama e produzida na confecção de uma urdidura, a atividade nunca é pura execução do que foi antecipado, pois ela é debate de normas, é renormalização das regras que a antecedem, é singularização do meio (Schwartz & Durrive, 2010). Logo, “a atividade aparece como produtora, matriz de histórias e de

normas antecedentes que são sempre renormalizadas no recomeço indefinido das atividades” (Schwartz, 2000, p. 42). Renormalizar é criar soluções para atender às exigências do inédito encontro entre trama e urdidura, para lidar com as lacunas locais da prescrição; renormalizar é “um retrabalho permanente das normas antecedentes e uma produção de normas na própria atividade” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 79).

3.5.3 As variáveis da trama a gerir

Para renormalizar, é preciso considerar a variedade que compõe a trama, pois sempre há uma inexorável composição singular dos fatores a serem geridos. O trabalho é sempre “uma reinvenção local, porque é preciso lidar com essa variabilidade” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 88), é preciso gerir as variáveis do momento presente.

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja, em parte. (Schwartz, 2004b, p. 23)

Na semana seguinte àquela sexta-feira em que estive com Pedro, falamos sobre as variáveis que interferiram na sua escolha para dar continuidade à viagem de trem. As escolhas foram reflexos da composição da trama, da experiência do inspetor e dos valores que ele possuía. Essas escolhas se configurariam em outras ações, caso algum dos elementos mudasse.

A experiência do maquinista que estava na condução da cabeça do trem, por exemplo, vincula-se à escolha de Pedro de não se comunicar no rádio na hora da arrancada, e sim apenas de ajudar um pouco com a aceleração da terceira máquina.

O que acontece é que, quando o maquinista é mais experiente, você fica mais confortável, né? Porque você sabe que o cara tá [sic] ciente do que ele tem que fazer, entendeu? Quando ele é menos experiente, aí ocê [sic] procura ficar mais de olho, você assume a situação mais sozinho, entendeu? Mas se você pega um cara mais antigo, mais experiente, você já sabe que vai tá [sic] numa sincronia beleza nos dois, e ele sabe o que tem que ser feito (Pedro, inspetor).

Se o maquinista, na situação, não fosse alguém que Pedro considerasse experiente, ele controlaria a aceleração não somente da terceira máquina, mas também da primeira:

[Com um maquinista não experiente] eu ia pegar a situação para mim. Eu ia falar com ele: “Põe no ponto tal, põe no ponto tal”. Aí ia monitorando ele, entendeu? E eu ia olhando pro [sic] chão. Se eu visse que não tava [sic] desenvolvendo, eu falava [sic] com ele: “Ô, tira um ponto, ô, põe mais um ponto aí” (Pedro, inspetor).

A minha presença, uma mulher em um meio tipicamente masculino, sem nenhum saber/manejo prático do trabalho da ferrovia, também foi fator a ser gerido. Pedro determinou uma manobra a mais, em uma composição de 5400 toneladas, para *poupar as minhas pernas*:

Se, se você não tivesse ali, por exemplo, eu não ia pedir [ao maquinista] pra [sic] ele recuar, parar na travessia e depois dar sequência. Eu ia descer pro [sic] chão e mandar ele [sic] recuar de uma vez, e eu ia acompanhando na beira da [linha férrea]. (Pedro, inspetor)

Para evitar que eu andasse muito na beira da linha quando descemos da máquina da cauda, onde há pouca iluminação e nenhuma estrutura para a caminhada de pedestres, pois a linha é rodeada por um matagal, Pedro solicitou ao maquinista que fracionasse o recuo. Ou seja, em vez de voltar com o trem até à reta do Sebastião em uma única manobra, ele parou no meio do caminho para que nós dois subíssemos na terceira máquina. Com essa operação, nós andamos apenas alguns metros na beirada da linha, até onde foi possível parar a terceira máquina. Caso eu não estivesse ali, Pedro caminharia sozinho alguns quilômetros até o início da serra. A parada extra, devido à minha presença, causou uma perda de ar no freio do trem que seria evitada por Pedro caso ele estivesse sozinho:

Eu ia subir na terceira máquina, a mesma coisa, só que eu ia caminhando na beira da linha e [o maquinista] ia descendo. Porque a gente sabe que, quando o trem freia numa descida, quando você solta o freio dele, você não recobre ele [sic] totalmente para frear de novo. (Pedro inspetor)

O freio automático do trem funciona a ar. Para frear a locomotiva, é preciso gastar certa quantidade de ar que só é recoberta quando o trem está parado. Na manobra em questão, a quantidade de ar perdida foi pequena, de forma que Pedro não considerou recobrir o freio, já que esse processo implicaria cerca de 30 minutos com a locomotiva parada. Dessa forma, a escolha de Pedro por fracionar a descida levou em consideração poupar-me de uma longa caminhada na beira da linha férrea, mas não deixou de ter como foco principal pôr em prática uma solução ágil para dar seguimento à subida da locomotiva.

O principal componente para conseguir uma solução ágil e eficaz foi a escolha de ligar a terceira máquina, escolha essa relacionada a vários fatores. O primeiro deles é não considerar a norma, que restringe tal opção, uma verdade absoluta, pois “para dar conta da

situação é necessário que cada protagonista da atividade exercite uma astúcia transgressora, principalmente para contornar o já dado” (Brito & Athayde, 2011, p. 263).

Pedro questiona a norma a partir dos seus saberes advindos da experiência:

É, ficou definido pela engenharia de tráfico, pelo pessoal aí, que tração na serra tem que ser 8000 HPs, 8000. Duas máquinas grandes, cada uma tem 4000 HPs. (...) Na realidade, o que é contra, contra o padrão, é que já tem 8000 HPs tracionando, se eu acelerar mais uma vai virar 12000 HPs, né? Aí o que que [sic] eu faço? Eu acelero menos. Só dou um totozinho [sic] nela pra [sic] ajudar a empurrar, só que o pessoal da engenharia nossa, eles alegam pra [sic] nós que se eu der três, quatro pontos, vamos supor 300 amperes ali, não tem como calcular quantos HPs que eu tô [sic] fazendo a mais no trilho. (Pedro, inspetor)

Pedro relativiza a norma que prevê que mais uma máquina em tração causará uma força extra, ocasionando um dano nos trilhos, pois sabe que ela é genérica devido à impossibilidade de cálculo preciso por parte da engenharia. Dessa forma, naquele local e naquelas condições, o inspetor renormaliza, pois acredita que, ao acelerar pouco com a terceira máquina, com o trem em uma boa posição, não causará um aumento da tração significativo, o que poderia causar dano ao trilho. *É, mas aí é o que a gente faz. Chega lá, avalia a situação, põe o trem num ponto melhor de arrancada* (Pedro, inspetor).

Além disso, ele fica atento para verificar se o dano que é previsto pela norma pode mesmo ocorrer, pois é possível voltar atrás na decisão e interromper a aceleração da terceira máquina. Ele faz a escolha, mas a executa com cautela. Controla para que partida da composição seja feita lentamente e vai *sentindo o trem*:

Pelo chão, você olha o movimento do trem, você sente se a máquina tá [sic] indo. Ela tá [sic] indo, beleza. Você dá mais um ponto, ela continua indo, se ela parar e

começar a deslizar, aí ôce [sic] já sabe que não vai. (...) [Isso está relacionado com] a experiência que a gente tem. Na hora que ele começou a acelerar, que eu dei ele [sic] dois pontinhos, três pontinhos, e eu vi que, pelo velocímetro, a velocidade começou a ganhar (...). Começou a subir macio a velocidade, que a gente fala, né? Arrancou macio. Comecei a acelerar e ele também, eu vi que não deu esforço nenhum nos engates, eu não escutei estalo, eu não escutei urrando. Às vezes, você começa a acelerar e você escuta os vagões ranger [sic], você sabe que tá [sic] fazendo muita força no vagão em relação à velocidade. (Pedro, inspetor).

O tipo de máquina também está relacionado à escolha de Pedro. Assim, como pontuou o colega inspetor, a norma de restrição não considera que há máquinas com o truque mais flexível. Pedro afirma que não utilizaria a terceira máquina se a locomotiva fosse do tipo DDM, que tem o truque mais rígido:

Num [sic] confio em DDM, não. Eu ia pensar em outra coisa. Eu fiz isso porque foi Dash. (...) Faz, faz diferença na solução que cê dá pro [sic] problema, entendeu? Então, como a gente sabe que DDM é muito problemática, ali eu ia pensar em alguma outra coisa. Talvez eu iria recuar [sic] o trem todo lá embaixo. (Pedro, inspetor)

A norma restritiva generaliza o tipo de máquina, assim como o faz acerca da força da tração no trilho, independente da aceleração que é empregada na máquina. Essas generalizações se configuram como porosidades da norma (Cunha, 2007), que são preenchidas pelas escolhas que se dão na atividade de Pedro. Como trabalhador experiente, em sua atividade, ele considera que a prescrição tem limites e que sua generalização é um equívoco.

Gerir as variabilidades implica dominar as regras, mas também saber relativizá-las. Para tanto, o inspetor se apoia em sua experiência, em suas vivências anteriores que se desdobram no aqui e agora.

É por que não há uma atividade de trabalho que não tenha necessidade de gerir, negociar esse encontro, que há fortemente apelo à pessoa, à sua memória, aos seus debates internos, aos seus hábitos quase domados em seu corpo, a uma multidão de coisas que são os mistérios da experiência. (Schwartz, 2010, p. 44)

Nesse sentido, há sempre uma infiltração do histórico no protocolo prescrito e a atividade humana industriosa é convocada a lidar com a variabilidade não padronizada da situação de trabalho, que é solucionada com competência a partir da experiência singular do trabalhador (Cunha, 2007). A experiência do maquinista, a presença da pesquisadora, as falhas da norma restritiva, são algumas das características da realidade inédita que deve ser gerida pelo inspetor, que afirma: *Apesar de cumprir o procedimento, mas a esperteza sua na hora é que determina o que você vai fazer ali, é particular seu mesmo. Entendeu?* (Pedro, inspetor).

Por conseguinte, gerir as variabilidades é “a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho” (Schwartz & Durrieu, 2010, p. 210), realizar decisões condizentes com o que a realidade de trabalho exige, “o que os gregos chamavam de *arte de Kairós*³⁵, como escolha pertinente de ação diante da conjunção localmente particular e inédita” (Schwartz, 1998, p. 120), e o que o inspetor chama de *esperteza*, que é convocada no aqui e agora.

³⁵ A habilidade de Kairós também é demandada na atividade de pesquisa, conforme mencionado no capítulo de metodologia.

3.5.4 Os valores em cena

O comprimento e o peso do trem também interferem na decisão de utilizar a terceira máquina, mas Pedro não acha que o tipo de carga faça tanta diferença, como pensa o outro colega inspetor. *Basicamente é o trem pesado. O trem (...) quanto mais pesado, mais fixo nos trilhos ele fica* (Pedro, inspetor). O que mudaria radicalmente sua escolha seria se o trem estivesse vazio, o que para ele representa o maior risco de tombamento: *É aí, com o trem vazio, a gente refaz aí a ideia* (Pedro, inspetor). As escolhas dos inspetores nem sempre se pautam nos mesmos aspectos, cada um soluciona o nó da circulação a seu modo. A produção de história é singular

porque na articulação trama e urdidura, existem todos os tipos de trabalhar de outra maneira, modos de inventividade humana, ligados aos valores que mobilizam as pessoas para encontrar maneiras de gerir essas articulações da trama e da urdidura. E, por trás da produção dessa dialética, existe também o que eu nomearia de reservas de alternativas. É por isso que a imagem da trama e da urdidura permite compreender não somente como a história se faz, mas também como ela pode vir a se fazer. (Schwartz & Durrive, 2010, p. 109)

O protocolo é falho, é caracterizado por um *vazio de normas*, o que significa que ele não consegue antecipar o que vai ser preciso fazer para lidar com a articulação trama e urdidura, assim “cada um tratará esses vazios de normas recorrendo a um universo de recursos pessoais, hierarquizado por seu conjunto de valores do momento” (Schwartz, 2011, p. 139). As escolhas confeccionadas na atividade são orientadas por valores que se situam em um universo instável (Athayde & Brito, 2011), convocados e repensados pelas experiências vividas que “não param de reelaborar, re-hierarquizar, redefinir esses valores” (Schwartz, 2011, p. 142). Os valores se relacionam ao

peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere, ou pelo contrário que se negligencia, rejeita. Em certa medida, é a tentativa de cada um de ter uma mestria sobre o meio no qual se encontra. (...) O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe. (Schwartz & Durrive, 2008, p. 27)

Portanto, trabalhar é também avaliar, hierarquizar, eleger um valor e, assim, reordenar os demais (Cunha, 2007), fazer escolhas que são sempre, em alguma medida, singulares porque são guiadas por valores próprios de cada um que trabalha. *É e isso em tudo, tudo que se refere aqui dentro da ferrovia, sempre tem uma segunda opinião em cima da coisa, sempre tem. Ninguém faz exatamente igual* (Pedro, inspetor).

A particularidade da atividade, engajada com valores, cria então, como nos apontam Schwartz e Durrive (2010, p.109), reservas de alternativas. A dialética singular da trama e da urdidura revela diversas possibilidades para a história a ser vivida. As reservas de alternativas variam conforme os protagonistas da história, mas também conforme as variabilidades do meio e os resultados, sempre um tanto quanto incertos, das escolhas. *Aí, se não desse certo ali, aí eu ia [sic] fazer diferente. Eu ia [sic] pegar esse trem, recuar [mais], até onde o trem estaria [sic] num ponto mais de nível, entendeu? E tentava arrancar de novo.* (Pedro, inspetor)

3.5.5 Gerir o risco: a escolha pelo recuo

Criar reservas de alternativas e hierarquizar valores é também gerir os riscos do trabalho. Ao fazer sua escolha de recuar o trem, apesar de alguns colegas terem dito que não acreditavam que essa ação fosse necessária, Pedro opta por gerir com cautela o risco da situação:

Muita gente falou comigo, os colegas: “Ah, naquele ponto você podia arrancar”. Eu não arranco, eu prefiro recuar. Porque aquele é um local de acidente, já teve acidente ali, trem tombou foi ali. Pra quê que [sic] eu vou arriscar? Eu não arrisco, e ali eu taria [sic] arriscando mesmo. Vou arrancar num ponto que eu sei que é cheio de curvas fechadas? “Ah, mas o trem é pesado, não cai não.” Beleza gente, mas eu não quis arriscar. Preferi voltar lá embaixo, pôr o trem na reta, num lugar mais fácil de arrancar, e arranquei ele [sic]. Pronto. (Pedro, inspetor)

Se, por um lado ele ousa em utilizar a terceira máquina, ao contrário do que prevê a norma, por outro, ele se assegura em não arrancar o trem na serra do Mourão Azul, assim como está determinado no regulamento. Até mesmo ao obedecer às normas antecedentes, o homem tece escolhas, e escolher é também gerir o risco, que, em alguma medida, é sempre imprevisível. “Se trabalhar é gerenciar a dinâmica de uma situação evolutiva, trabalhar é gerenciar situações indeterminadas quanto ao seu possível fim em termos de confiabilidade, qualidade ou, ainda, segurança e saúde” (Hubalt, 2004, p. 114).

As dimensões do risco e o histórico de acidente no mesmo local onde Pedro deveria tomar sua decisão são fatores que compõem o seu debate de normas. O tombamento de um trem gera risco de morte não somente aos que estão dentro da locomotiva, como também às pessoas das comunidades vizinhas, ou possíveis transeuntes nas laterais da linha podem ser atingidos pelos vagões e pela carga. Além disso, o tombamento gera grandes prejuízos à empresa, bloqueio da linha férrea, destruição de árvores, possibilidade de contaminação do solo e grandes chances de perda do emprego para quem foi responsável pelo acidente por não cumprir alguma norma de segurança.

A história produzida no local e no aqui e agora sempre é referenciada a um horizonte mais amplo. Entretanto, a forma como cada um que trabalha vai pautar os riscos

presentes e os antecedentes da situação, para gerir o trabalho, refere-se a uma dimensão singular de lidar com a imprevisibilidade da situação. A norma não antecipa os riscos a ponto de eliminá-los, assim como também sempre escapa ao trabalhador, em algum nível, a certeza dos resultados pretendidos. A *infidelidade do meio* (Canguilhem, 2010) exige uma renormalização constante, onde o risco é componente indelével no debate de normas.

3.5.6 A responsabilidade da escolha: o uso de si e o corpo-si

Lidar com as infidelidades do meio para gerir os riscos é também, em alguma medida, assumi-lo. As escolhas tecidas no trabalho

são um risco, já que é preciso suprir os “vazios de normas”, as deficiências de orientações, de conselhos, de experiências adquiridas, registradas nas regras ou nos procedimentos. Portanto: sim, corremos riscos. Antecipamos soluções possíveis sabendo que efetivamente há o risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar. (...) E, ao mesmo tempo, escolhe-se a si mesmo. Encontramo-nos em uma situação que não tem antecedente estrito senso. Escolher essa ou aquela opção, essa ou aquela hipótese é uma maneira de se escolher a si mesmo – e em seguida de ter que assumir as consequências de suas escolhas. (Schwartz & Durrive, 2010, p. 191)

Trabalhar é escolher a quais riscos se expor e quais responsabilidades assumir. Trabalhar é também gerir-se (Schwartz, 2004a), aquele que trabalha escolhe que uso fará de si mesmo, “a partir do momento em que há escolhas a se fazer, isso impõe responsabilidade e precauções importantes” (Trinquet, 2010, p. 98). Pedro, ao optar por ligar a terceira máquina, renormaliza a regra restritiva a partir dos seus conhecimentos advindos da experiência e opta por uma solução ágil e eficaz, mas isso não se dá sem

custo. Ele afirma: *As decisões que a gente toma, deixa a gente estressado* [sic]. O uso de si sempre envolve dramáticas.

Na origem, um drama – individual ou coletivo – tem lugar quando ocorrem acontecimentos, que quebram os ritmos das sequências habituais, antecipáveis, da vida. Daí a necessidade de reagir, no sentido de: tratar esses acontecimentos, “fazer uso de si”. Ao mesmo tempo, isto produz novos acontecimentos, por conseguinte, transforma a relação com o meio e entre as pessoas. A situação é então matriz de variabilidade, matriz de história porque engendra outros possíveis em razão das escolhas a fazer (micro-escolhas) para tratar os acontecimentos. A atividade aparece então como uma tensão, uma dramática. (Schwartz & Durrive, 2008, p. 25)

O estresse de Pedro evidencia uma dramática do uso de si. Houve um acontecimento: o trem parou inesperadamente na subida da serra e ele foi envolvido em uma dramática, foi convocado a fazer escolhas, tinha que se escolher para atuar como inspetor ferroviário, havia uma exigência no trabalho.

Tal exigência é uma oportunidade, claro, pois é a possibilidade de ‘desanominar’ o meio, tentando fazer valer ali suas próprias normas de vida, suas próprias referências, através de uma síntese pessoal de valores. Essa tentativa é também um risco, pois os fracassos são possíveis – daí o sofrimento no trabalho. (Schwartz & Durrive, 2010, p. 195)

Ao fazer escolhas, o inspetor gera uma nova história, assume uma responsabilidade e um risco que o deixam estressado. Estresse que se relaciona à dimensão contraditória da atividade: “ela é sempre o lugar de debates com resultados sempre incertos entre as normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização

ressingularizadas pelos seres humanos” (Schwartz, 2005, p.64). Pedro se aflige com as incertezas de suas escolhas.

Quem sofre o estresse, a tensão do envolvimento com o trabalho, é o próprio corpo. Não há atividade indiferente à materialidade do corpo. A raiz dos debates é o corpo (Schwartz, 2013), corpo que aprende e envelhece conforme nos dizia Daniellou (2004) sobre a urdidura, corpo que acumula saberes. Para verificar se sua escolha de utilizar a terceira máquina dera certo, Pedro observa o andamento do trem, escuta o barulho que fazem os engates entre os vagões. Durante a entrevista, ele sente um cheiro de queimado e verifica que um trem, que está chegando à estação onde estamos, tem problema nos freios e pede uma pausa na conversa para avisar o maquinista via rádio. Esses saberes do corpo que participam da atividade indicam que o sujeito do trabalho é uma entidade que ultrapassa a racionalidade verbal, é um *corpo-si*.

É difícil nomear este sujeito porque isso subentenderia que ele se encontraria bem delimitado, definido. Ora, se a atividade é efetivamente conduzida por alguém em carne e osso, – ela inscreve-se em funcionamentos neuro-sensitivos de tal forma complexos que não se consegue dar a volta – esta atividade tem, além disso, prolongamentos que ultrapassam a pessoa física. São solicitados e mesmo incorporados, inscritos no corpo: o social, o psíquico, o institucional, as normas e os valores [do contexto e retrabalhados], a relação às instalações e aos produtos, aos tempos, aos homens, aos níveis de racionalidade, etc. (...) Este alguém que trabalha – este centro de arbitragens que governa a atividade – pode assim ser designado *corpo-si* ou *corpo-pessoa*. (Schwartz & Durrive, 2008, p. 24)

O *corpo-si* é modelado pelos valores e também pelas normas antecedentes, ele sedimenta o conjunto de renormalizações anteriores (Schwartz, 2013). As escolhas no

trabalho exigem a competência de orquestrar trama e urdidura, normas antecedentes, infidelidades do meio e experiência acumulada no corpo-si. Por isso, a atividade é, sempre em alguma dimensão, responsabilidade daquele que gere o trabalho, ela é a concretização de um uso de si.

3.5.7 A hierarquia

As responsabilidades assumidas na confecção da atividade se relacionam à posição hierárquica que o trabalhador ocupa naquela organização de trabalho. Está relacionada à sua margem de manobra (Guerín et al, 2001), ou seja, ao raio de renormalização possível na gestão da distância entre o prescrito e o trabalho real que possui em seu cargo na empresa. Questionar a norma e utilizar a terceira máquina para facilitar a arrancada do trem não é possibilidade para os maquinistas:

Não é uma coisa, é normal de se fazer. Igual eu fiz, porque eu sou inspetor, eu tenho que me virar ali e justificar a situação, né? Mas o maquinista não pode, de forma alguma, fazer isso não, entendeu? Tanto é que eu já chego pro [sic] maquinista, falo: “Ó, eu vou fazer isso, mas é porque é eu, cê [sic] não pode”. Ele não pode, igual, vamos supor que ele tá [sic] sozinho, ele não pode ligar a terceira máquina e vim [sic] embora, não. (Pedro, inspetor)

A hierarquia cria desnivelamentos no assumir de responsabilidades (Schwartz & Durrive, 2010). Algumas normas se propõem a uns e se impõem a outros. A norma restritiva se impõe ao maquinista de uma maneira taxativa, ele não pode assumir a responsabilidade de flexibilizá-la como faz o inspetor. Por outro lado, ao inspetor, as lacunas da norma propõem uma solução, ele precisa resolver a situação. Nesse sentido, “as regras estarão em parcial instabilidade em função do andamento real da atividade”

(Schwartz & Durrive, 2010, p. 270), mas também em função da hierarquia ocupada pelo protagonista das escolhas.

O lugar de inspetor é ocupado por Pedro porque ele tem domínio do protocolo ferroviário, longa experiência como maquinista e sabe articular essas duas facetas, ou seja, mesclar as normas ao histórico através de um reajustamento sempre indefinido. Assim, ele tem saberes que “sustentam uma certa capacidade de tomada de decisões considerando essas ‘conjunturas’ da situação de trabalho” (Cunha, 2007, p. 6), aplicando três ingredientes fundamentais da competência (Schwartz, 1998) dentro das renormalizações que lhe são possíveis, pois, como o maquinista, mas em formato distinto, ele também tem limites na sua margem de manobra.

3.5.8 A competência coletiva

Os desnivelamentos das responsabilidades não impedem que as competências dos trabalhadores em atividade se somem. Apesar do caráter pessoal do debate das normas, há sempre uma convocação de um coletivo, “a confrontação com a tecelagem das normas antecedentes, o tratamento dos vazios de normas sempre comporta, mais ou menos, uma gestão coletiva. Mas justamente: esse coletivo nunca é dado” (Schwartz, 2011, p.139).

Na sua decisão, Pedro não está sozinho. Ele conta com um coletivo que também se forma no aqui e agora da situação. Ao falar do maquinista que está na cabeça do trem, o inspetor ressalta que, devido à sua experiência, eles operam em *sincronia*. A sincronia dos envolvidos na situação é fator fundamental para que se alcance o objetivo proposto, ela é também um ingrediente da competência (Schwartz, 1998). Nas exigências singulares do meio há uma convocação de um agir coletivo único, não antecipável, “um laço entre pessoas que compartilham valores” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 89). As experiências

que se somam ampliam as reservas de alternativas possíveis para a situação local de trabalho.

Eu fiquei de olho na velocidade, torcendo que essa velocidade subisse. Mas já pensando: se ela baixar eu tenho que parar, eu vou ter que fazer alguma coisa. Aí começa a pensar, né? vou fazer o quê? Vou recuar? Por isso que você vê [sic], a primeira ideia minha foi pegar licença [e recuar até antes do início da serra]. Aí conversei com o [trabalhador do centro de controle de operação] e ele falou: “Não, eu bloqueio [a circulação] e você recua”. Melhor ainda, vamo [sic] bloquear então.
(Pedro, inspetor)

Nesse sentido, há sempre uma dimensão plural no trabalho que convoca a construção de *entidades coletivas relativamente pertinentes*. “A cada vez que há um novo princípio técnico a se empregar, criam-se entidades coletivas para operar que jamais recobrem exatamente aquelas que tínhamos previsto de maneira dedutiva” (Schwartz & Durrive 2010, p. 89).

As decisões conjuntas entre os trabalhadores (maquinistas, inspetor, trabalhador do centro de comando) não estão previstas. A necessidade da composição dessa entidade coletiva é relativamente pertinente ao contexto, à situação do trem que parou na subida da serra do Mourão Azul devido a um semáforo indevidamente acionado na luz vermelha. Nessa situação, os trabalhadores estão juntos por uma coincidência de suas escalas de trabalho e formam um coletivo ao somarem suas experiências e saberes com o objetivo comum, o de possibilitar a circulação do trem, fazer ali uma história. Assim, a entidade coletiva relativamente pertinente “não se assenta num coletivo predefinido. Suas fronteiras são as da atividade, num momento dado” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 151).

Vale ressaltar, contudo, que uma entidade coletiva é diferente de um grupo homogêneo, e o projeto comum não é, necessariamente, consenso. A hierarquia também a atravessa, mas os desnivelamentos dos cargos entram em sinergia: “a capacidade de trabalhar em equipe consiste em assumir suas responsabilidades quando se deve assumi-las, e ao mesmo tempo consiste em ser modesto quando convém ser” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 219). Portanto, o coletivo só encontra um bom funcionamento quando há possibilidade de desconforto com a sua própria verdade. Pedro reconhece a experiência do maquinista da cabeça do trem, assim como tem ouvidos abertos para a sugestão do trabalhador do centro de controle de operação. É preciso esforço para viver juntos, “não se pode passar a dispensar a construção de vínculos com os seus semelhantes” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 164). Se o diálogo é entre surdos, a orquestra não se compõe.

3.5.9 Antecipar o imprevisível

O coletivo, o contexto ou a própria atividade são imprevisíveis. Antecipar o trabalho real é *impossível* e *invivível* (Schwartz & Durrive, 2010). Impossível porque sempre existirão as variabilidades, tanto do meio quanto dos sujeitos envolvidos, e invivível porque não se produz saúde sem se posicionar, não há saúde no total assujeitamento do dinamismo da vida ao meio (Schwartz & Durrive, 2010).

Portanto, a tendência à renormatização é um fato universal porque, por um lado, a exaustiva antecipação, a partir das normas antecedentes, é impossível. Mas ela também o é porque essa antecipação exaustiva, por outro lado, falando rigorosamente, é invivível, nociva à saúde. (Schwartz, 2011, p. 138)

Ciente do fracasso da norma, aquele que trabalha também se esforça em antecipar, à sua maneira, a atividade a ser vivida. Renormaliza a própria antecipação. As normas restritivas acerca da arrancada do trem na subida da serra e sobre o uso da terceira máquina

antecipam os riscos de tombamento e de dano nos trilhos, respectivamente. Mas as escolhas de Pedro também antecipam as consequências de cada ação em busca de concretizar seu objetivo e dar seguimento à circulação de trens.

É preciso tratar essa questão como um problema de *dupla antecipação*: num sentido, o saber formal antecipa a experiência (em qualquer situação de trabalho há, antes que você entre nele, saberes, regras, que permitem antecipar sua maneira de fazer). Mas, reciprocamente, o tratamento de situações de trabalho como encontros de encontros obriga a retrabalhar os conceitos que se dão como missão antecipá-los e assim, de uma maneira diferente dos saberes formais, a experiência antecipa o trabalho por vir dos conceptores. (Schwartz, 2010, p. 46)

No entanto, apesar das normas e da antecipação que o trabalhador mesmo faz, há sempre algo que transborda o que se previu:

É, realmente, quando ocê [sic] vai socorrer um trem, a ocasião lá que ocê [sic] determina. Não adianta eu sair daqui falando com você: “Eu vou fazer isso, isso e isso”. Entendeu? (...) Aí, às vezes, pela situação que tá [sic], ocê [sic] tem uma noção do que ocê [sic] vai fazer, mas, chega lá, ocê [sic] vê um outro cenário da coisa, aí ocê [sic] já muda, né? (...) Aí eu vou pensando: bom, se ele tá [em determinado lugar], revisto o trem, arranco de lá. Dependendo da máquina, aí a gente conversa com o maquinista. (...) Aí ocê [sic] já vai pensando: bom, se ela tá [sic] dando tração sozinha, então eu posso chegar lá e fazer os dois comandos nela. (...) Mas, às vezes, não dá certo, e eu já fiz. Já aconteceu comigo, que [sic] eu planejei arrancar o trem, quando eu arranquei o trem, o trem não saiu do lugar. Eu tive que mudar de novo. (...) Tive que descer de novo, ir a pé lá na cauda e recuar o trem. (Pedro, inspetor)

Indiferente à dupla antecipação, a realidade do trabalho é sempre mais inédita do que se imaginou. O real exige a atividade e a atividade convoca escolhas, renormalização, invenção. *Eu sempre falo com todo mundo, eu tenho o plano A, que é o procedimento normal, e tenho o plano B, é o que eu invento* (Pedro, inspetor).

A atividade solicita *invenção*, produção de saberes locais, investidos na situação inédita a ser vivida para gerir um encontro de encontros:

A atividade tem algo de sempre indefinível na medida em que ela é sempre micro ‘re-criadora’. (...) uma situação de trabalho é sempre – para a atividade – o que podemos denominar ‘um encontro de encontros’, um encontro de singularidades, de variabilidades a gerir. Numa situação de trabalho, a atividade é sempre o centro desta espécie de dialética entre o impossível e o invivível (Schwartz & Durrive, 2010, p. 206).

3.5.10 O desenvolvimento e a saúde

A impossível e invivível antecipação exaustiva do trabalho relaciona-se com a própria condição humana de vida. Há uma impossibilidade de uma completa modelização do mundo em que se vive e há também uma impossibilidade de se conceber uma vida humana sem recentramentos. Isso seria invivível, pois o humano tem necessidade de transformar seu meio segundo suas próprias normas de saúde, de gerir sua própria vida (Brito & Athayde, 2011). Sem a inventividade diante do inédito, sem as transgressões às normas, não se produz história. E, ao produzir história pelo trabalho, o sujeito também produz a si mesmo:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla

seu intercâmbio material com a natureza. (...) Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. (Marx, 1977, p. 211)

A possibilidade de criação nos interstícios da prescrição é oportunidade àquele que trabalha de construir seu mundo e a si mesmo, de objetivar a sua subjetividade, de produzir sua saúde; é espaço para seu próprio desenvolvimento.

O trabalho não é apenas uma imposição, uma obrigação, uma injunção que nos é feita. É, igualmente, uma oportunidade que nos é dada de construção de nós mesmos. O trabalho funciona como um operador de identidade, como um meio de construção de nós, de nossa identidade, um operador central do desenvolvimento da pessoa. (Jobert, 2014, p. 25)

Numa possibilidade de escolha hipotética, pergunto ao inspetor qual das funções ele preferiria: a fiscalização dos maquinistas ou a facilitação da circulação dos trens. Ao que ele responde:

A gente ficar por conta da circulação, é, eu acho que é melhor mexer com trens. Aí, ó, você consegue se desenvolver mais, né? Ah, problema de locomotiva, cê [sic] vai lá, ajuda a resolver, beleza. Ah, o trem deu isso, trem deu aquilo, então são coisas que você já tá [sic] acostumado a fazer, não sai da sua rotina não, entendeu? Eu, como maquinista, já tava [sic] habituado a fazer isso, então eu sei muito mais fácil [sic] resolver esses problemas da circulação do que ficar nessa parte burocrática de [aplicar as ferramentas de controle]. (...) [Facilitar a circulação] ao mesmo tempo que te faz pensar, né? Eu gosto muito também porque o seguinte: te recicla. Acaba forçando uma reciclagem pra [sic] você. (Pedro, inspetor)

Pedro relata que os problemas da circulação são sempre de alguma maneira inéditos e que, para resolvê-los, convoca sua experiência acumulada durante seus anos como maquinista. Além disso, o inspetor explicita que, se, por um lado, aplicar as ferramentas de controle é trabalho burocrático, por exigir o cumprimento de uma série de prescrições, por outro, para resolver os nós da circulação, agir para além das normas prescritas é, muitas vezes, uma necessidade. As situações a serem resolvidas na circulação de trens são um emaranhado de fatores não antecipáveis. Mesmo quando é possível cumprir as normas, a urgência do fluxo das locomotivas, muitas vezes, torna inviável o cumprimento exato do que está prescrito.

Pedro pontua que prefere se dedicar à circulação de trens porque se *desenvolve mais* diante do inédito que sempre surge no mosaico formado pelos fatores que compõem os nós do ir e vir dos trens. Diante de situações marcadas por *vazios de normas*, que convocam seus saberes e experiências, Pedro se *recicla*. Ou seja, renormaliza a prescrição por meio da revalidação dos seus saberes constituídos quando era maquinista, para responder à exigência singular do aqui e agora – que lhe é imposto pela situação de trabalho de inspetor –, através de escolhas, da eleição de valores, utilizando os recursos que tem no momento da atividade. Nessa reconsideração constante do próprio uso de si está a possibilidade de desenvolvimento do sujeito que trabalha.

O desenvolvimento (...) remete à transformação orientada dos recursos disponíveis em um indivíduo, em um coletivo, em uma organização, em um território. A transformação orientada dos recursos disponíveis preexistentes produzida pela história, pela ação anterior, pela sedimentação da experiência acumulada, seja no plano individual seja no plano coletivo. Aqui, parte-se do que existe e não da metáfora do vazio. Desenvolver é fazer algo diferente a partir dos recursos

disponíveis já acumulados (...), é ao mesmo tempo continuidade e ruptura entre o preexistente que, revisitado, torna-se o recurso para uma ação futura e a própria ação. O que se supõe que não esteja na repetição, mas na abertura de alternativas, na exploração de possíveis que não foram abertos pelo passado, pois, no fundo, cada ação que se produz é a ação que triunfa em relação a outras ações que seriam possíveis. (Jobert, 2014, pp. 26-27)

A história se faz e refaz nas mais de duas décadas de vida de Pedro, na ferrovia, envolvido com a circulação de trens. É marcada pela continuidade, no acúmulo de experiências e saberes, e pela ruptura a cada vez que o inédito convoca renormalizações, transformando o que está dado, mas nunca terminado: a realidade laboral, sempre em movimento, sempre aberta a inúmeras alternativas ainda não construídas. A atividade é então “uma matriz incessante de contradições potenciais. Por esse fato, ela não cessa de fazer história” (Schwartz & Durrive, 2008, p.26).

Na tarefa de fiscalizar os maquinistas também há renormalização, em toda atividade há, mesmo que no mais ínfimo (Schwartz & Durrive, 2010). Pedro prefere o questionário impresso, alivia certas perguntas, despontua o maquinista sem perda na ficha funcional considerando a não gravidade da situação, etc. Entretanto, nessa faceta do trabalho, a função do inspetor é fazer cumprir a norma diante de uma série de prescrições destinadas tanto ao trabalho do maquinista quando ao dele próprio. Há inúmeras metas e tabelas para prescrever o como fazer que engessam a atividade de trabalho. A margem de manobra em cada uma das tarefas é um dos fatores que as diferencia quanto às possibilidades de desenvolvimento.

No trabalho de facilitar a circulação de trens há muitas páginas em branco a serem preenchidas de histórias, e não apenas algumas pequenas lacunas como naquele de

fiscalizar os maquinistas. Histórias essas que renormalizam a própria prescrição do ofício. No trabalho prescrito do inspetor não há nenhuma referência à resolução dos problemas de circulação de trens, e as soluções cotidianas que os inspetores criam aos problemas da circulação nem sequer são registradas. As reuniões semanais dos inspetores com seu supervisor têm como foco as metas acerca da fiscalização dos maquinistas, enquanto a circulação de trens, atividade principal e primeira da empresa, raramente tem lugar na pauta. Mas os trens não circulam na Região Metropolitana de Belo Horizonte sem um trabalho cotidiano dos inspetores. Mesmo sem qualquer respaldo da formalidade, a história se faz, ela não se enclausura na norma. Como descrito anteriormente, é frequente, antes da reunião, enquanto aguardam o supervisor, os inspetores conversarem sobre suas vivências na circulação de trens. E, assim, a história insiste na sua existência, se faz e é compartilhada, mesmo na informalidade das trocas entre os colegas.

Nessa história que foge à norma prescrita, as possibilidades de desenvolvimento se relacionam à grandiosidade da tarefa facilitar a circulação de trens, que exige muitos saberes e um alto grau de experiência porque convoca muitos recursos do inspetor para gerir situações complexas com várias porosidades das normas, inúmeros fatores não antecipáveis e coletivos a construir, que desembocam em renormalizações constantes. Renormalizações que são feitas “tentando estabelecer uma relação da saúde – no sentido mais amplo – no meio, quer dizer, uma relação na qual tentamos fazer prevalecer o que para nós são valores fundamentais de vida” (Schwartz & Durrive, 2010, p.98).

Considerando a saúde como a possibilidade de instituir novas normas, de tolerar infrações à norma habitual através da recriação (Canguilhem, 2005, 2010), não é difícil compreender a preferência de Pedro pelo trabalho na circulação de trens. A fiscalização dos maquinistas em mais de 400 itens prescritivos implica uma escassez de possibilidades

de renormalizar, tanto por parte dos inspetores quando por parte daqueles que conduzem o trem, e, portanto, uma escassez de possibilidades de produção de saúde. Em vez de burocrata, fiscalizador de regras, ele prefere ser maestro e propor sinfonia para instrumentos tão diversos. Nesse sentido, o desenvolvimento no trabalho está relacionado à possibilidade de escrever a própria história, no esforço constante de fazer prevalecer os valores que se consideram fundamentais para um viver em saúde (Schwartz & Durrive, 2010).

4. TERCEIRO VAGÃO: POR QUE PUNIR OS MAQUINISTAS? A FUNÇÃO IDEOLÓGICA E OS IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DA GESTÃO PUNITIVA DO TRABALHO

Neste capítulo, a partir de um emaranhado de vozes construído através das entrevistas realizadas com os maquinistas e com os inspetores ferroviários e também da observação do trabalho na ferrovia, coloco em debate a ferramenta de gestão que visa fiscalizar e punir os maquinistas. O aporte teórico para esta discussão é composto pelas teorias acerca das relações de poder, principalmente embasa-se nas elaborações da psicossociologia e da sociologia clínica através dos escritos de Gaulejac (2007, 2011) e Enriquez (1995, 2001), mas também do que propõe Foucault (2013) em *Vigiar e Punir*.

Foucault teoriza o poder disciplinar se referindo, principalmente, às instituições totais como os presídios e os hospitais psiquiátricos do séc. XIX, mas, como aponta Garcia (2004), a genealogia do poder descrita por Foucault pode ser estendida às organizações empresariais atuais. Gaulejac (2007) teoriza o gerenciamento como uma tecnologia de poder nas empresas da sociedade hipermoderna, em uma discussão que propõe avançar o poder disciplinar proposto por Foucault diante das modificações da estrutura social do séc. XXI. O entrelace dessas teorias se deu porque, na situação de trabalho pesquisada, percebo forte presença do poder gerencialista, apesar da empresa não poder ser caracterizada como hipermoderna, mas também traços marcantes do poder disciplinar.

4.1 A privatização da ferrovia e a criação da ferramenta de gestão

Após a privatização da Rede Ferroviária Federal, em 1996 (Furtado, 2010), muito se alterou no cotidiano do trabalho da ferrovia no Brasil. O trabalhador ferroviário teve que lidar com alterações sensíveis como, por exemplo, a inclusão de novas tecnologias, o

aumento da diversidade e quantidade das cargas transportadas e novas concepções de eficiência, segurança e produtividade (Velasco, Lima & Souza, 1998). Nos trechos adquiridos em 2001³⁶ pela empresa privada estudada nesta pesquisa, as mudanças se acirraram principalmente após um acidente com tombamento de 34 vagões na Serra do Mourão Azul³⁷ em 2004, quando a direção da empresa decidiu pela criação de uma ferramenta de gestão fiscalizadora dos maquinistas.

O tombamento dos vagões, segundo documentos internos da empresa, esteve relacionado a um excesso de velocidade alcançado durante a descida da serra devido a um defeito no freio do trem. A análise do acidente, de cunho reducionista e culpabilizante³⁸, concluiu que sua causa única fora o descumprimento, por parte do maquinista, de um item do Regulamento de Operações Ferroviária (ROF), que indica a necessidade de execução de teste de aplicação e alívio de freios antes da partida do trem. Além disso, os dirigentes da empresa inferiram que o descumprimento do regulamento se deu por falta de fiscalização dos maquinistas. Nessa lógica retilínea³⁹, o acidente da serra do Mourão Azul deu origem à ferramenta de gestão fiscalizadora do trabalho na ferrovia, que criou uma ficha funcional para registro dos erros dos maquinistas⁴⁰.

Através dos instrumentos⁴¹ dessa ferramenta de gestão, os inspetores devem avaliar os maquinistas e preencher sua ficha funcional. Essa verificação se dá por meio do

³⁶ A linha férrea continua pertencendo ao governo federal, mas o arrendamento e o direito de uso são da empresa mineradora.

³⁷ A mesma paisagem da história do capítulo anterior.

³⁸ Caracterizo a análise como reducionista e culpabilizante por partir de um paradigma tradicional de segurança que desconsidera que o acidente é organizacional, que as causas são múltiplas e que os comportamentos dos trabalhadores se relacionam às suas circunstâncias materiais e sociais, simplificando a compreensão das situações de risco à simples atribuição de culpa ao detectar o “ato inseguro” do trabalhador, que, neste caso, foi definido como descumprimento de regra (ver Almeida, 2003, 2006 e Vilela, 2003).

³⁹ Ver a construção dessa lógica no ANEXO H.

⁴⁰ Outros setores e outras funções na empresa também são submetidos à gestão fiscalizadora, mas neste trabalho atendo-me à punição sobre o trabalho dos maquinistas.

⁴¹ A descrição mais detalhada desses instrumentos encontra-se na página 61, capítulo 3.

acompanhamento do maquinista durante uma viagem, ou da aplicação de testes a qualquer momento do trabalho, podendo o inspetor até mesmo se esconder para pegar os maquinistas de surpresa, numa espécie de blitz, ou ainda lendo, com uma espécie de lupa, todas as minúcias das viagens do trem, quando ampliam o gráfico do registro da viagem no computador, na busca pelos desvios da norma. Conforme a quantidade de pontos negativos alcançados, os maquinistas são submetidos a sanções⁴², que podem inclusive gerar a demissão, assim como foi descrito no capítulo anterior.

Nesse contexto, pode-se dizer que a ferramenta de gestão controladora é criada na crença de que a realidade de trabalho pode ser dominada através da fiscalização das regras, que passam a ser indiscutíveis já que seu descumprimento leva a punições (Gaulejac, 2007). Os instrumentos da gestão e a ficha funcional criam uma situação de exame, conforme descreve Foucault (2013):

Seu resultado é um arquivo inteiro com detalhes e minúcias que se constitui no nível dos corpos e dos dias. O exame coloca os indivíduos num campo de vigilância, os situa igualmente numa rede de anotações escritas; compromete-os em toda uma quantidade de documentos que os captam e os fixam. Os procedimentos de exame são acompanhados imediatamente de um sistema de registro intenso e de acumulação documentária. Um “poder de escrita” é constituído como uma peça essencial nas engrenagens da disciplina. Em muitos pontos, modela-se pelos métodos tradicionais de documentação administrativa. (p. 181)

Assim, estabelece-se uma relação de poder na qual a ficha funcional de erros é um meio de controle e a ferramenta de gestão um método de dominação (Foucault, 2013). Cria-se uma regulamentação que permite medir, registrar e individualizar os desvios dos

⁴² Ver a tabela de pontos e sanções no ANEXO G.

maquinistas, tornando a diferença útil para controlar os indivíduos (Foucault, 2013). O poder

se encarna em regras, procedimentos, dispositivos concretos que contribuem para a organização do trabalho. O exercício do poder consiste em definir princípios que servem como referência e concorrem para modelar a realidade. Ele consiste igualmente em tomar decisões, fixar orientações e objetivos. (...) O poder é, de fato, detido por aquele que estabelece a regra do jogo, porque ele coloca de uma só vez o conjunto de condições às quais são submetidos os participantes. (Gaulejac, 2007, p. 99)

Dentro da hierarquia da empresa, para aqueles que serão submetidos ao controle, questionar a norma passa a ser um delito e os instrumentos de fiscalização “permitem tornar públicos os resultados de cada um, de efetuar comparações, de produzir equivalências entre o trabalho de uns e de outros” (Gaulejac, 2007, p. 101), para facilitar a identificação daqueles que estão mais distantes do cumprimento da norma.

Esse registro de erros dos maquinistas foi inspirado em uma ferramenta para verificar locomotivas com problemas técnicos, assim como explica Adão, inspetor que trabalha na ferrovia desde a época da Rede Ferroviária Federal:

É, só que aí foi na época que um gerente que tinha chegado novo e tinha vindo de uma outra ferrovia que tinha [uma ferramenta] pra identificar as máquinas que chegam com mais problemas na oficina. Então, baseado nesta [ferramenta], ele pegou [sic] e desenvolveu um negócio para pessoas, entendeu? Que hoje é a [a ferramenta de gestão fiscalizadora dos maquinistas]. (...) eles tinham um apelido [para esse gerente] que era o tal de Diabo Loiro, porque ele era terrível. (Adão, inspetor)

Confeccionar uma ferramenta de gestão que assemelha maquinistas a locomotivas é negligenciar a humanidade dos seus trabalhadores, e a finalidade disso é transformar o homem também em instrumento adaptado às necessidades da empresa.

Os paradigmas de gestão foram concebidos para gerenciar as coisas. Eles não podem ser aplicados aos homens sem ultrajar o princípio moral que impõe tratar a pessoa humana como um fim em si mesma. Evoca-se a importância do fator humano na empresa, sem se perceber que o próprio fato de considerá-lo como um “fator” contribui para instrumentalizá-lo. (Gaulejac, 2007, p. 313).

4.2 De supervisor a inspetor de dupla função

Com a privatização e a criação da ferramenta de gestão fiscalizadora, os antigos supervisores dos maquinistas passaram a ser inspetores ferroviários. O supervisor da Rede Ferroviária Federal não tinha a prescrição de fiscalizar os maquinistas, logo de ser um aplicador e cumpridor da ferramenta de gestão. Mas sim de formá-los e treiná-los, apesar de realizarem advertências verbais e decidirem suspensões dos maquinistas quando consideravam necessário.

A grande diferença: o supervisor na Rede era dedicado a instruir as pessoas e a ensinar as pessoas, certo? Cê [sic] era dedicado a isso, todo mundo conduzia trem sabendo o que tava [sic] fazendo por que tinha um supervisor ali que ensinava, que hoje é inspetor, hoje chama inspetor, não é supervisor mais. Então eu acompanhava o maquinista ali, eu explicava que, se eu aplicar o freio aqui, você vai parar ali, ensinava. Então era difícil o cara errar, era difícil. Hoje não, hoje só se cobra, pouco se ensina. (Flávio, inspetor)

Além de alterar significativamente o papel do supervisor na ferrovia, o processo de privatização esteve relacionado a uma demissão em massa que gerou acúmulo de funções.

Ah, particularmente, eu acho que a privatização não foi tão interessante não, sabe? O que aconteceu: dobrou o serviço, serviço dobrou na época. (...) Acumulou a função, várias funções, e o salário mesmo, nada. (Bernardo, maquinista).

Eles pegaram [sic] e fecharam a maioria das estações. (...) No primeiro dia de [empresa privada], quase 400 pessoas foram demitidas aqui. (Adão, inspetor).

O inspetor da empresa privada, além de ter uma função mais fiscalizadora que formativa, torna-se também o responsável pela resolução dos problemas cotidianos da circulação de trens na Região Metropolitana de Belo Horizonte, como foi detalhado na história do capítulo anterior.

[Na Rede Ferroviária] você não envolvia na circulação. (...) Você era focado mais em pessoas. Então, se chegava aqui, só trabalhava de dia, de segunda a sexta. (...) Aí a gente começou realmente a envolver com circulação e foi deixando mais esse lado de treinamento para lá, entendeu? (Adão, inspetor)

4.3 As metas

A dupla função dos inspetores, de solucionar os problemas da circulação dos trens e fiscalizar os trabalhadores, atrapalha o seu investimento na formação dos maquinistas e, somada à alta cobrança de metas da ferramenta de gestão, faz com que eles passem a trabalhar à procura dos erros, pois, mais que fiscalizar, eles precisam punir os maquinistas. Assim como afirma Garcia (2004), normalizar os indivíduos “constitui, a bem da verdade, uma arte de punir” (p. 39).

Antigamente, você preparava as pessoas para o trabalho, em uma condição melhor, um padrão melhor de trabalho. Tudo em geral. Hoje, com essa ferramenta [de gestão], você é cobrado se você não tem um ponto negativo do seu colega. Você tem que ter um ponto negativo dele. Não adianta você apresentar tudo, que o rapaz é bom, a vida dele toda, que não adianta. Pra [sic] ferrovia não funciona.
(Flávio, inspetor)

Conforme descrito em documento oficial interno da empresa, a função prescrita aos inspetores ferroviários é *garantir a correta execução dos procedimentos*, fazendo que os maquinistas *cumpram à risca todas as regras que regulam as operações da ferrovia, no trecho de sua responsabilidade*. Para tanto, eles têm uma série de metas para a aplicação dos instrumentos da ferramenta de gestão, quais sejam:

- aplicar o teste de eficiência em todos os maquinistas a cada mês;
- realizar o acompanhamento de, pelo menos, uma viagem de todos os maquinistas a cada três meses;
- a cada dez dias, cada inspetor tem que realizar, pelo menos, cinco testes de eficiência e três acompanhamentos de viagem;
- fazer a leitura de, pelo menos, um gráfico de viagem de cada maquinista a cada quatro meses;
- reaplicar todos os testes negativos do mês anterior a cada mês;
- os testes, os acompanhamentos de viagem e as leituras dos gráficos devem ser aplicados todos mês, em todas as sublocalidades do trecho, com maior

incidência naquelas onde há realização de manobra de locomotivas e onde há presença de serra;

- 30% dos testes devem ser aplicados durante a noite e 30% devem ser aplicados no fim de semana; os demais dias da semana devem ter um número de testes equilibrado;
- a cada mês, a empresa indica cinco itens dos regulamentos ferroviários que foram muito descumpridos no último mês, para cada maquinista, e os inspetores devem verificar pelo menos um deles;
- 10% dos testes de eficiência devem ser negativos, e os acompanhamentos de viagem e a leitura de gráfico devem estar na média de 80% de aproveitamento.

Vale ressaltar que a meta descrita nesse último item não está escrita em nenhum documento da empresa, mas é uma meta tácita, cobrada semanalmente pelo supervisor dos inspetores nas reuniões de segunda-feira, pois gera comparações entre as equipes dos diversos supervisores. Mensalmente, a empresa elabora tabelas e gráficos comparativos entre as equipes de inspetoria. Uma equipe com poucos testes negativos, ou com aproveitamentos muito altos nos resultados de acompanhamento de viagem e de leitura do gráfico, é considerada desatenta e pouco eficiente e precisa justificar ao gerente o porquê de não ter conseguido realizar uma “boa” fiscalização dos maquinistas naquele mês.

A meta tácita, somada às demais, aponta quantos, quais, onde e quando achar os erros dos maquinistas. Nesse sentido, o trabalho do inspetor só é avaliado positivamente se ele puder apontar os erros desejados pela empresa acerca do trabalho dos maquinistas.

*Se você chega com menos de 10% lá, todo mundo vai te olhar diferente, entendeu?
(...) na hora que você pega uns dois negativos no mês, três negativos assim, ainda*

mais se for ali pelo, até o décimo dia, né? Você saiu ali e pegou uns três negativos, pô! [sic] Aquilo, o resto do mês, você tá [sic] mais tranquilo, ué! Você não tem que ficar naquela, porque tem situações que você sai da sala para arrumar um negativo, entendeu? (Adão, inspetor)

Hoje em dia nós estamos de um jeito em que a gente não pode dar 100% em [acompanhamento de viagem e leitura de gráfico] mais não, sempre tem que ter algum [erro]. Se você der 100% em alguém, você tem que justificar porque você deu esse 100% (...) então a gente vive em poder de metas e números. (Pedro, inspetor)

Eles tem [sic] que achar erro, porque é, infelizmente, né? A política da chefia. Aí chega um, no final do mês, o inspetor vai mostrar pra [sic] gerência e pra [sic] supervisão, aí o cara vai acabar sendo penalizado, né? (...) Então quer dizer, [os inspetores] também são cobrados. Eu num tô [sic], essa minha reclamação num [sic] é diretamente deles não, que [sic] eles também são cobrados, entendeu? Isso aí é de supervisão pra cima. (Ernane, maquinista)

O poder disciplinar “está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar” (Foucault, 2013, p. 170). Controlados pelas metas que os impulsionam a encontrar os erros dos maquinistas em relação a normas que ultrapassam 400 itens a serem fiscalizados, os inspetores tornam-se aplicadores de uma punição exaustiva. Como a completa obediência às normas é impossível e invivível (Schwartz & Durrive, 2010), as possibilidades de punição são quase inesgotáveis. *Não adianta cara, você pode prestar atenção 100%, você vai errar, o sistema vai tá [sic] sempre te dando uma rasteira (Heitor, maquinista).*

Tem que punir. O ROF fala isso: ao término de todas as conversas, tem que ter a palavra câmbio. Todas. Uma que você deixar de fazer, tem que punir, é só esperar a hora certa, fica lá no rádio esperando. Às 12h59min, você não falou o câmbio, pronto (...) Você está lidando com ser humano, uai! Robô é que você vai chegar lá e vai tá [sic] fazendo tudo certinho, ser humano não tem jeito, por mais que seja todo mundo cobrado, por mais que tenha mil testes de câmbio lá, alguém ainda vai esquecer de falar. (Fernando, inspetor)

[Os inspetores] tem [sic] que arrumar uma desculpa, pra te dá [sic] uma punição de um ponto, pra [sic] você nunca ser 100%. (Augusto, maquinista)

Vamos supor, se eu quiser em uma viagem dar cinco testes negativos na mesma pessoa, eu dou (...) Imagina uma pessoa de olho em você 24 horas, vai acabar achando um monte de coisa sua errada. (Bruno, inspetor)

4.4 A punição no ínfimo do trabalho

A busca exaustiva pelo erro, para atender as metas da ferramenta de gestão, leva os inspetores a se apegarem a deslizes ínfimos dos maquinistas em relação a normas que, algumas vezes, em nada alteram o funcionamento da ferrovia. A disciplina se faz através de processos muitas vezes mínimos, no olhar esmiuçante das inspeções “nenhum detalhe é indiferente, mas menos pelo sentido que nele se esconde do que pela entrada que aí encontra o poder que quer apanhá-los” (Foucault, 2013, p. 135), pois “um eficiente sistema de disciplina constitui o cerne da noção de controle” (Garcia, 2004, p.35), como fica evidente na sequência de observações de maquinistas e inspetores:

A questão de você deparar com a situação de ter que aplicar um [teste de eficiência] negativo no maquinista, às vezes por, vamos falar assim, uma coisinha muito pequena, aí você acaba penalizando o maquinista. (Anderson, inspetor).

Não altera nada, no entanto vai despontuando os outros, três pontos ali, isso é perfeição demais, é muita perfeição. (...) E acaba que você é cobrado ali, você não tem 10% negativo, você não tem negativo, você só tem um. O cara tem que ficar procurando. (...) O inspetor que tá [sic] fazendo isso, ele tem que sair procurando, caça ao negativo. (Flávio, inspetor)

O que acontece com o inspetor é que ele sai procurando erro do maquinista. (Anderson, inspetor).

Pra [sic] você fazer, encostar o acelerador e começar o freio dinâmico, é mais ou menos uns 30 segundos, aliás, você faz a seleção em dez segundos, entendeu? Aí diz [o inspetor] que [avaliou o gráfico da viagem] lá e eu não fiz essa [pausa]. Eu não esperei os dez segundos, porque você tem que contar é na cabeça. Não esperei os dez segundos, aí diz [o inspetor] que eu, com seis segundos, eu entrei com o dinâmico. Não alterou em nada a condução do trem, entreguei o trem bonitinho lá. (...) Aí eu falei com ele na sala ali, falei assim: “Ó, por que ocê num [sic] sugere seu supervisor pra [sic] contratar só robô?” Falei com ele na sala: “Porque você não sugere a chefia aí pra [sic] contratar robô, porque vocês querem um maquinista 100%, entendeu? Essa bobajada [sic] de tirar ponto aí, você, só porque eu não esperei os dez segundos, mas minha condução foi excelente. (...) Vocês tão [sic] querendo o quê?” Aí tirou ponto meu, entendeu? (Ernane, maquinista)

Tem hora que eu acho que são cobradas muitas coisinhas que acho que deveriam ser irrelevantes. Que [sic], vamos supor, você roda comigo 12 horas, cê [sic]

pegou o trem comigo e rodou 12 horas. (...) Durante 11 horas e meia, eu tive 100% de aproveitamento e durante essa meia hora deu um pequeno erro. (...) Uma buzina mal tocada, um sino que cê [sic] deixou de bater, uma comunicação no rádio que cê [sic] faltou falar um câmbio são pequenas coisas que eu acho que não devia tá [sic] cobrando. (...) Eu acho que fazia pouca diferença na condução.
(Cléber, maquinista)

Hoje eles questionam um, um, um, sei lá. É porque na curva aqui você tem que tirar o acelerador, você tem que colocar mais, tem que pontuar mais, tirar menos, sabe? É uma coisa muito esquisita, porque eu acho que condução de trem não é isso, não, sabe? Condução de trem é você conhecer o lugar, saber onde cê tá [sic] andando, quantos vagões que cê tá [sic] com ele [sic], onde que tá [sic] passando a cauda pra [sic] você desembolar [sic] ou você segurar o trem, entendeu? Eu acho que muito é desse jeito. Igual eu [sic], me formei como maquinista desse jeito.
(Bernardo, maquinista)

É o trem⁴³ [sic] mais sem graça que existe no mundo, mais sem graça, porque é muita coisa que não dá em nada, é muito foco bobo, não é aquela coisa que você bate para evitar um acidente, muita coisa boba. Tem hora que é tão macio o acelerador, que você erra porque ele é macio, então eu vou ficar te ferrando, entendeu? (Flávio, inspetor)

Na obrigação de encontrar desvios na norma, qualquer deslize é captado, mesmo que seja uma diferença mínima de quatro segundos, como exemplifica Ernane. Verifica-se,

⁴³Assim como explicado no capítulo introdutório acerca do título desta dissertação, em Minas Gerais é comum usar a palavra “trem” para se referir a qualquer coisa, como um substantivo coringa, é um jargão regional que substituiu qualquer outra palavra. Nesse caso, o inspetor se referia à própria ferramenta de gestão, mas é interessante pensar que, para os inspetores, executar a punição pode ser como conduzir, de fato, um trem “sem graça”, sem carga, sem destino.

na fala do Flávio, que algumas vezes os próprios inspetores julgam inadequada essa fiscalização no mínimo insignificativo, com a qual se deparam para atender as metas, assim como aponta Gaulejac (2001): “A adesão aos instrumentos de gestão frequentemente é apenas de fachada, principalmente quando o sentido atribuído por cada empregado a seu trabalho não se encontra nos indicadores de avaliação que se considera medir a qualidade deste” (p. 102).

4.5 Impossibilidades e injustiças

Além da punição diante do menor afastamento da norma por parte dos maquinistas, os inspetores também os punem diante da completa impossibilidade de cumpri-la, como fica claro no diálogo com o inspetor Fernando:

Fernando (inspetor): [Segundo o Regulamento de Operações Ferroviárias], *quando o maquinista desce do trem, ele tem que colocar o [computador de bordo] lá no modo protegido. É tipo travar o equipamento e isso não tá [sic], não aceita, não tem essa ferramenta no [computador de bordo].*

Laís: *Não tem a ferramenta?*

Fernando: *Não, tem, ela tá [sic] lá, mas tá [sic] desativada. Ele não pode cumprir esse item, mas ele deixa de descer [da locomotiva]?*

Laís: *Pois é.*

Fernando: *Ele desce pra [sic] manipular [AMV]⁴⁴. Sem fazer isso, então ele já está descumprindo o ROF, mas ele tá [sic] descumprindo porque não tem a ferramenta lá, mas se eu quiser dar um teste nele eu posso. (...) Nesse caso aí, o recurso não tá*

⁴⁴ AMV é a sigla para Aparelhos de Mudança de Via, que é um dispositivo instalado no trilho cuja finalidade é permitir a passagem do trem de uma via para outra. Manipular e/ou fazer a chave do AMV significa alterar a rota do trem no sentido desejado para a continuação da viagem.

[sic] lá, né? pro [sic] cara fazer. O regulamento manda eu [sic] fazer isso, mas não tem como eu fazer. O recurso não tá [sic] lá. Exemplo simples: pra [sic] descer da locomotiva, o maquinista tem que trancar as locomotivas, pra [sic] manipular AMV. Então só posso me ausentar da locomotiva se as locomotivas trancarem. Todas as locomotivas da ferrovia trancam?

Laís: Não?

Fernando: E, onde elas não trancam, o maquinista não desce para fazer a chave de AMV sozinho?

Laís: Como que ele vai continuar seguindo viagem se ele não trocar a chave do AMV?

Fernando: Entendeu?

Nesse caso, se o maquinista se nega a manipular o AMV por não poder travar o computador de bordo ou por não ter condições de trancar a locomotiva, ele não terá condições de seguir viagem e, assim, poderá ser punido por não estar cumprindo a licença determinada pelo Centro de Controle de Operações e atrasar a circulação de trens, por exemplo. Dessa forma, estabelece-se uma contradição dentro das impossibilidades da aplicação das diferentes normas na realidade de trabalho. “O controle realiza a síntese contraditória entre a concepção da regra e a sua aplicação. (...) A concepção da regra e sua aplicação negam-se mutuamente, é preciso operar uma mediação entre estes momentos. Através desta mediação é gerenciada a contradição” (Pagés et al, 1993, p. 60).

A impossibilidade da completa submissão do trabalho à norma e o controle excessivo para que isso se cumpra geram um sistema paradoxal, ou seja, colocam os trabalhadores diante de injunções conflitantes e contraditórias.

Forçado a obedecer a duas demandas totalmente incompatíveis (já que é preciso desobedecer para obedecer), o sujeito é colocado em uma situação de derrota, carregando demandas que lhe são dirigidas. Ele se encontra em uma situação sem saída e insustentável, na impossibilidade de optar entre exigências ao mesmo tempo obrigatórias e antagônicas. O que quer que faça, ele pode ser pego em erro. (Gaulejac, 2011, p.86)

Roberto, maquinista, recebeu ordem de um setor da empresa de conduzir um trem e ao, cumpri-la, foi punido em outro setor, por não ter autorização dos inspetores para conduzir o tipo da locomotiva em questão:

Roberto: *Só que eu sei fazer locotrol⁴⁵, eu sei fazer locotrol, mas como eu não sou liberado, aí eu tomei teste negativo. (...) O pessoal do [setor] dois que falou [sic] que era pra mim [sic] assumir o trem. Eu fui, assumi e vim embora.*

Laís: *E aí, os inspetores te deram o teste? E não deu nada de errado na viagem?*

Roberto: *Deu não, isso [sic].*

Laís: *E aí, o que você achou disso?*

Roberto: *Eu sei que errei, mas poderiam ao menos ver o lado bom, consegui levar o trem no destino sem acidente.*

As injunções paradoxais e as impossibilidades de execução da norma não impedem a punição dos maquinistas, pelo contrário, as facilitam. Como é caso, por exemplo, das punições constantes pelas janelas abertas das locomotivas. Algumas locomotivas da ferrovia não têm ar condicionado, ventilação e nem grade nas janelas. Para evitar que

⁴⁵ Locotrol é um sistema de controle eletrônico da tração e frenagem da locomotiva.

sejam acertados pelas constantes pedras lançadas pelos transeuntes e/ou moradores das proximidades contra os trens, é proibido aos maquinistas manter a janela aberta, mesmo quando fazem turnos de grande extensão que ultrapassam dez horas de trabalho e/ou ficam várias horas parados, aguardando licença para prosseguir, sob o sol: *mas tem umas que não tem [ar condicionado], você tem que deixar uma greta pra você respirar lá dentro. Se você passar com a janela aberta e o inspetor vê [sic] (...) Fica tudo [sic] te vigiando pra [sic] te dar teste negativo. Ô, rapaz!* (Augusto, maquinista)

Diante de situações antagônicas, resta aos maquinistas a tentativa de encontrar saídas e se livrarem das punições.

Confrontados com lógicas contraditórias, os agentes são obrigados a fazer compromissos, inventar soluções, afastar os procedimentos a fim de realizar seus objetivos. O escrupuloso respeito pelas regras leva-os à impotência. Em muitos casos, são confrontações com injunções incompatíveis. (Gaulejac, 2007, p. 103)

Algumas vezes, numa brecha mínima, os maquinistas conseguem achar uma saída como, por exemplo, fechar a janela rapidamente no momento em que veem um inspetor. Ou como no dia em que o maquinista passou seu celular pessoal para que dois inspetores se falassem. É muito comum os inspetores telefonarem para celular particular dos maquinistas para resolver problemas da circulação dos trens e adiantar possíveis soluções necessárias ao seguimento do trabalho. Entretanto, é proibido pela norma que o maquinista atenda o celular enquanto conduz o trem. Dessa forma, o maquinista fica diante de uma situação praticamente sem saída quando seu telefone toca dentro da cabine da locomotiva, porque o inspetor, seu superior, está telefonando para resolver questões necessárias ao trabalho, mas ele pode ser punido por atender a essa demanda por qualquer outro inspetor

que o vir atendendo o telefone celular, ou pode até mesmo ser punido pelo próprio inspetor que está telefonando, pois pode estar sendo submetido a uma blitz naquele momento.

Em certa situação, eu estava com o inspetor Pedro quando ele telefonou a um maquinista que, coincidentemente, estava sendo acompanhado pelo inspetor Fernando. Para não ser punido por Fernando e nem deixar de atender à demanda de Pedro, o maquinista passou seu celular para Fernando, que atendeu a ligação de Pedro. Pedro comentou comigo que ele foi esperto para fugir à punição. Como fica claro nesse exemplo, os maquinistas muitas vezes têm que inventar saídas, mas, na maioria das vezes, eles se encontram em situação de impotência e acabam sendo punidos diante das exigências paradoxais.

As exigências paradoxais causam uma violência psíquica, pois a competência de cada trabalhador “é submetida a avaliações estabelecidas sobre critérios instáveis, percebidos como mais ou menos arbitrários” (Gaulejac, 2007, p. 158). Aquele que é submetido às injunções paradoxais “se encontra condenado a ser inadequado, insatisfatório e impotente e, além disso, é considerado responsável por essa situação. Há aí um mecanismo de dominação. Tal sistema aprisiona os indivíduos em uma submissão permanente” (Gaulejac, 2011, p. 86).

A submissão permanente favorece uma responsabilização indevida. Muitas vezes, o “erro” não é responsabilidade do maquinista, são questões de defeito de equipamento, alterações na via férrea ou falhas na própria organização do trabalho:

[O inspetor] *falou que eu fiz duas [operações] erradas, mas a máquina apresentou o problema pro [sic] outro colega e apresentou comigo também. (...) Então, tem certas coisas que a gente paga aqui um ponto na [ficha funcional], um negativo*

que não tem nada a ver. [É problema da] mecânica, problema de terceiro.
(Augusto, maquinista)

Já tomei, tomei um teste negativo uma vez por causa de um abafador⁴⁶, de um abafador. Eles trocaram o abafador e não falaram nada, que era pra [sic] usar o outro, e eu usando o mesmo porque achava mais fácil eu identificar se eu perdesse. (...) Aí eu tomei um teste negativo por causa disso aqui e eu falei: “Por causa de um abafador? Mas tá [sic] escrito aí alguma coisa de abafador errado?” (Lúcio, maquinista)

Tem hora que é muita exigência, tem hora que é coisa simples, eles tão [sic] canetando [sic] a gente, pode? Aí cê [sic] passa aqui, às vezes nem é culpa sua, dá um choque na composição⁴⁷. (...) Às vezes, a própria via te [sic] dá choque, dá choque na sua composição, falha da locomotiva dá choque na composição, tem “ene” [sic] itens. (Paulo, maquinista)

Que acho que a minha ficha tá [sic] com algumas manchas, mas as manchas que tem na minha ficha não fui eu que provoquei, alguém provocou as manchas na minha ficha e eu paguei. (Augusto, maquinista)

Todas às vezes, se eu puxar a minha carteira lá pra [sic] você, você vai ver todos os itens que eu fui penalizado por [teste negativo]. Todas elas é [sic] por causa do [sistema do computador de bordo], todas, nenhuma por falha de alguma coisa que eu fiz, erro meu. (...) Eu, com sinceridade? Eu odeio trabalhar com locomotiva

⁴⁶ Abafador é um equipamento de proteção individual usado nos ouvidos para amenizar os impactos das ondas sonoras no trabalhador.

⁴⁷ Choque na composição é quando os vagões sofrem uma colisão ou compressão. A responsabilidade pode ser da condução do maquinista, por exemplo, devido a uma freada ou aceleração brusca, mas também pode ser decorrente de alguma alteração na via, como uma elevação ou um declive mais acentuado, ou ainda pode ser algum defeito da própria locomotiva – por exemplo, uma folga excessiva nos engates entre os vagões ou uma deficiência nos freios.

com aquele negócio. Eu tô [sic] pegando [sic] raiva porque, toda vez que eu pego aquilo lá, eu posso caprichar a viagem inteira com cuidado, chega aqui tem alguma coisa. Eu não sei da [sic] onde ele arruma essas coisas, esses negócios, entendeu? (Heitor, maquinista).

Submetidos pelas exigências das normas, os inspetores aplicam punições descabidas e reconhecem a injustiça dos seus atos: [A ferramenta de gestão] *ela mesma acaba pressionando a gente porque trabalha com as metas dela, ela certa ou não, eu tenho que cumprir as metas dela. Isso leva o cara a fazer coisas certas ou não, entendeu? (Fernando, inspetor).*

Tem hora que você, sim, é injusto. Essa injustiça passa por quê? Porque você é cobrado, então tem pequenas coisas que cê [sic] tem que penalizar a pessoa, é coisa sem importância, coisa sem importância tem que penalizar. Então aquilo faz mal pro [sic] cara, faz mal pro [maquinista]. (...) Imagina você na sua função, e sua chefe lá, uma coisa, uma vírgula que você erra, ela vai lá e: “Assina aqui, que você errou”. Mas a disponibilidade que você tem de sentar em cima de 7000 toneladas ali e levar no destino, será que ninguém vê isso? Será que ninguém vê? (Flávio, inspetor)

O poder gerencialista gera a fiscalização

não só de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários. Por trás da racionalidade fria e “objetiva” dos números dissimula-se um projeto “quantofrênico” (a obsessão do número) que faz os homens perderem o senso de medida. (Gaulejac, 2007, p. 37)

4.6 A submissão às punições e as possíveis demissões

Apesar das injustiças, os maquinistas se submetem às punições, “aceitando entrar no jogo (...) a contragosto, em uma construção processual que os submete a um poder normalizador, ao qual devem aderir” (Gaulejac, 2007, p.100). A hierarquia na empresa não possibilita que os maquinistas se neguem a aceitar os testes injustos. Todas as avaliações negativas aplicadas pelos inspetores devem ser assinadas pelo maquinista como um sinal de que ele está de acordo com a decisão tomada, de forma que ele pode se negar a assinar quando discorda de uma pontuação. Além disso, há um espaço na ferramenta de gestão para um feedback do maquinista, mas ambos os recursos de oposição são raramente utilizados.

Aí eu falei: “Vou assinar e não vou mais, não vou questionar e não vou discutir porque eu não vou ganhar nunca”. Falei para [o inspetor]: “Eu posso empatar, ganhar de vocês eu não vou ganhar nunca, desse sistema. Vocês sabem que são falhas e continuam punindo a gente”. (Heitor, maquinista)

Mas de cara você errou a mão. Ali eu já sair te [sic] punindo, a pessoa chega e nem entende porque ela tá [sic] sendo punida, e às vezes fica difícil para ela própria provar que tá [sic] errado [sic], entendeu? Fica difícil. (Flávio, inspetor)

Cê [sic] vai fazer o quê? Cê [sic] vai aceitar, vai assinar, ficar calado, que cê [sic] precisa do emprego. Não vai discutir com ele, que, além de ser superior, você discute, bate de frente, ele vai querer te [sic] perseguir. Ah, é como diz aquele ditado, né? a corda arrebenta pro [sic] lado mais fraco. (Paulo, maquinista)

Eu vou assinar [um teste injusto], sabe por quê? Obrigação deles te dá [sic] um teste negativo. (Augusto, maquinista)

Tem [um espaço para o feedback dos maquinistas], mas eu evito de falar, porque senão costuma prejudicar a situação, sabe? Que [sic] aí fala que você tá [sic] de marcação, que cê [sic] fica pegando no pé, né? (Manuel, maquinista)

Diante da hierarquia pouco favorável, uma das reações defensivas possíveis e praticadas pelos maquinistas é a aceitação passiva das injustiças para se manterem dentro da organização, “alimentando inclusive seus componentes paradoxais, mesmo quando o sujeito deseja se livrar dela” (Gaulejac, 2011, p. 95). A fiscalização exaustiva e paradoxal não possibilita muitas alternativas àqueles que correm o maior risco de demissão, pois, “como os sucessos e os fracassos não são mais objetiváveis a partir de elementos concretos, a incerteza encobre o medo de ser desaprovado e ficar visado” (Gaulejac, 2007, p. 215).

4.7 A (não) eficiência do maquinista e as demissões

Os ínfimos deslizes em relação às normas, as injunções paradoxais e as injustiças de responsabilização fazem com que as punições realizadas não tenham uma correlação direta com a qualidade do trabalho do maquinista. A ficha funcional de erros, muitas vezes, representa mais um alcance de metas dos inspetores do que uma avaliação real do maquinista. Por exemplo, o caso do maquinista Heitor, que estava com uma pontuação considerada alta, que gera sanções como ter que realizar uma prova acerca dos regulamentos, na qual tem que acertar 80% das questões para não correr o risco de demissão. O inspetor e o maquinista comentam:

Dezoito pontos na [ficha funcional], ele não é um ruim profissional, ele é, como é que eu vou te explicar? Ele é um profissional sem atenção, tudo que ele fez é teste de bobeira, bobeira mesmo. Aí volta àquilo que eu tava [sic] falando que é meta. (Bruno, inspetor)

Aí eu olho a minha carteira ali e eu fico indignado. Eu fico indignado de ver que eu tomei teste, sabe? Por bobeira. (Heitor, maquinista)

Outro exemplo é de um maquinista considerado eficiente pelos colegas, inclusive pelos inspetores, demitido por ter vários testes negativos: *Eram pequenos detalhes. Se você abrir a [ficha de erros] e olhar, ele tomou testes negativos bobos (...) não falou câmbio. (...) Assim, coisas superficiais, e ele foi pra rua! (...) Perderam um cara bom, experiente.* (Adão, inspetor)

A ferramenta de gestão punitiva deixa todos os maquinistas à mercê de uma demissão que seria justificada pelos pontos acumulados na ficha funcional:

Eu acho que ela não é só uma ferramenta de gestão, ela não é só pra [sic] avaliar, eu acho que ela é mais pra [sic] justificar. (...) É porque vai sê [sic] mais ou menos assim, na verdade falam que é uma ferramenta de gestão, mas essa ferramenta de gestão auxiliaria quem? Operação? Eu acredito que nem tanto. Seria pra [sic] disciplinar? Talvez. Eu acho que ela serve (...) para justificar, por exemplo: cê [sic] tem um funcionário, vamos dizer assim, problemático, você conversa, explica. (...) Ah, fulano tá [sic] com a pontuação altíssima. Eu acho que ela seria mais assim uma justificativa pra [sic] desligamento. (Bruno, inspetor)

É, então esse negócio pra você chegar a 20 pontos é a coisa mais fácil, porque, se você, por exemplo, não falou um câmbio hoje e tomou dois testes negativos do câmbio, aí já soma ali, vai pra [sic] quase 20 pontos, entendeu? Aí, daí a pouco, você tá [sic] na mão do [gerente]. Ele não te [sic] conhece, por mais que ele tenha sentimentos, ele não vai querer se expor. “Ah, vou segurar esse menino com 20 pontos aqui e depois se der qualquer problema eu sou o primeiro”. (Adão, inspetor)

Nesse sentido, a ameaça constante de perder o emprego é vivida por todos os trabalhadores como se estivessem submetidos a um jogo de azar. As metas de despontuação dos inspetores ocupam um lugar mais importante do que a real avaliação da qualidade do trabalho, o que gera uma individualização do problema ao maquinista, que pode perder seu emprego devido a uma ferramenta de gestão descabida.

Quando os dispositivos de avaliação e de reconhecimento estão desligados dos valores e do sentido que os agentes atribuem à sua atividade, entramos em uma crise de simbolização. Como na loteria, o acaso se torna o fator-chave do sucesso e não a atividade real do indivíduo. E daí um sentimento de incoerência, que o indivíduo enfrenta solitariamente. (Gaulejac, 2007, p. 156)

4.8 As punições geram mais riscos

Se a ferramenta foi concebida no intuito de evitar acidentes, acreditando que a fiscalização da norma geraria mais segurança, verifica-se na fala dos trabalhadores que seu efeito é contrário, o excesso de punição acaba gerando mais riscos. *Aí chama ali, às vezes, pra conversar com você, aí te [sic] dá, tira ali três, quatro pontos. Depois você vai trabalhar mais 12 horas? Cê [sic] já sai nervoso pra [sic] trabalhar, entendeu?* (Paulo, maquinista)

Porque o teste você dá ele [sic], você não tira nem o cara do trem, ele continua indo embora com o trem. Será que eu ajudei o psicológico dele ou não? Como que [sic] ele recebeu esse feedback aí ? Porque por eles, pela [norma], eu tenho que andar com o [computador de mão] e que [sic] o que eu detectei já trato na hora, não é isso? E aí como o cara vai sair? Não sei. Tem cara que: “Não, beleza, tomei mais um teste”. Tem cara que (...) dali pra frente, ele pode desencadear um tanto

de erro. (...) Se você passa na barreira e a polícia te [sic] dá uma multa, você viaja tranquilo depois? (Fernando, inspetor)

A punição abala, porque abala assim é o psicológico, cê [sic] fica invocado, pô! (Ernane, maquinista)

[Após receber um teste negativo] a gente vai nervoso, não adianta falar que não vai, que vai sim. (Augusto, maquinista)

Os riscos estão relacionados às consequências psíquicas do imediatismo da punição. O nervosismo ou o sentimento de injustiça, por exemplo, afetam a concentração dos trabalhadores, contrariando os objetivos da ferramenta de gestão. Há um paradoxo fundamental neste ponto: uma ferramenta que deveria gerar mais segurança acaba gerando mais riscos.

4.9 A saúde

Os riscos da ferramenta de gestão punitiva também se referem às possibilidades de adoecimento dos trabalhadores na medida em que a relação fiscalizadora e constante no ambiente de trabalho pode gerar consequências para a saúde. Em entrevista com o maquinista Bernardo, ele fala do infarto que teve dentro da empresa, durante o trabalho:

Laís: E você acha que esse enfarto teve a ver com seu trabalho?

Bernardo: Foi totalmente o trabalho. Aqui a pressão é demais!

Laís: O que te estressa?

Bernardo: Sempre foi demais, cobrança demais, sempre que chega aqui, o chefe quer conversar, o chefe quer te puxar a orelha de alguma coisa, nunca ouve um

elogio: “Fulano, você tá [sic] bacana no serviço, você tá [sic] desembolando [sic] bem a sua função, parabéns.

A tensão e o estresse são sintomas comuns entre os maquinistas:

A gente já vai pra [sic] máquina já com medo já de errar. (...) É que cê [sic] vai ser punido. Já entra, e isso é todos [sic], já entra com medo. Nossa Senhora! Oito horas de turno, 12, 15 horas de turno. Fica atento, porque cê [sic] não pode errar, mas só que a gente erra, né? porque é ser humano. (...) Acaba que a gente dorme até pouco, dorme até tenso, que [sic] a gente já sabe que a (...) hora que a gente entrar aqui dentro, o clima é outro! Ah, esse de apreensão, né? Cobra muito!
(Thiago, maquinista)

Eu estresso quando tem um ponto negativo, assim que eu vejo que não é minha culpa. Aí eu fico meio estressado. (Felipe, maquinista)

Suportar as violências de um sistema tão fiscalizador, punitivo e contraditório não se dá sem custos para a saúde, pois “longe de ser um dado natural, a saúde é um poder de ação sobre si e sobre o mundo, adquirido junto dos outros” (Clot, 2010, p. 111). Na impossibilidade de agir para além das normas, ou de tecer escolhas sem desobedecer alguma norma em situações paradoxais, alguns sujeitos adoecem, pois “o esgotamento profissional e o estresse são moeda corrente. A distância crescente entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas favorece um contexto de assédio generalizado” (Gaulejac, 2007, p. 310).

A apreensão dos trabalhadores decorrente da gestão punitiva do trabalho também acomete os inspetores: *Você fica angustiado, tem que torcer pro [sic] cara errar* (Flávio, inspetor).

É muito sacrificante para gente tá [sic] punindo um maquinista com um teste negativo. (...) Eu me sinto incomodado quando eu saio de casa na segunda-feira e não tenho nada [nenhum erro de maquinista] para apresentar. Eu vim ali (...) fazendo uma oração, terminou a oração eu falei comigo mesmo (...) eu espero que algum dos [colegas inspetores] tenha alguma coisa, porque aí desvia um pouquinho o foco da [cobrança em cima da] gente. (...) porque aí vai vir aquela [cobrança] assim: vocês [inspetores] trabalharam oito dias e não fizeram nada? (...) De coração, eu acabei minha oração (...) e vim pensando comigo: tomara que [os colegas inspetores] tenham algum [erro dos maquinistas] porque eu não consegui nada e não foi por falta de trabalhar não, porque aqui foi uma manobração [sic] terrível. Rodei por [várias localidades] observando, até isso eu fiz, para achar oportunidade [de encontrar um erro] (...) a gente vê aí nitidamente entre os nossos colegas que eles estão adoecendo, nós adoecemos. (Anderson, inspetor)

O estresse dos inspetores se relaciona principalmente com a pressão de atender às metas de encontrar erros dos maquinistas e pelo fato do trabalho empenhado na resolução dos problemas da circulação de trens não ser reconhecido. Em todas as reuniões de segunda-feira, eles são pressionados pelo supervisor a apontar erros dos maquinistas e o tempo e o esforço dedicados na gestão da circulação de trens não é levado em consideração, assim como mencionado no capítulo anterior.

Eu peguei ontem às 19 horas e até 4h30min da manhã eu fiquei fora ali resolvendo problema pra [sic] tentar abrir caminho para trem passar. Vai [aplicar ferramenta de gestão] como? (...) Aí, que que [sic] eu fiz? Eu peguei o [gráfico de registro de viagem], eu procurei em dez [gráficos] de [um mesmo maquinista] alguma coisa

que ele fez errado, [porque tudo que eu fiz de madrugada] não conta. (Pedro, inspetor)

4.10 A quebra do coletivo

Com a mudança na função de supervisor a inspetor ferroviário, há uma transformação significativa no relacionamento com os maquinistas. Os trabalhadores relatam que, na época da Rede Ferroviária Federal, os maquinistas confiavam os problemas aos supervisores da Rede para resolvê-los, mas agora não o fazem com os inspetores porque isso significa entregar um colega à punição.

E eu acho que a convivência na época da Rede era bem melhor do que hoje. Bem melhor. Igual tô [sic] te falando, aí, é, tinha colega nosso aí com problema de alcoolismo. O cara, ele ia pra assistente social da Rede Ferroviária, entendeu? E o cara não tinha punição nenhuma, ele só ficava fora de serviço até ele recuperar, ele tinha, ele tinha é, como é que fala? É, às vezes que [sic] ele ia ter entrevista com a psicóloga. (Ernane, maquinista)

Porque aqui, querendo ou não, você depende de todo mundo. E, na minha função, eu preciso do maquinista, eu preciso dele, uai. Meu trabalho é através dele, agora, se eu não tenho ele [sic], acabou. (Flávio, inspetor)

É muito complicado, porque assim, igual [sic] as pessoas que [sic] eu convivia com elas aí. A gente tinha vinte anos que convivia juntos, entendeu? Eram pessoas assim, que muitas vezes depois do trabalho, a gente ia para uma festa juntos, fazia alguma coisa, tinha umas atividades aqui, ia pescar e tal, e quando você volta da pescaria no outro dia você tem que dar um teste negativo, aí é complicado, entendeu? (...) Separa. Uai, você entra dentro do trem, eu já vou ficar: opa! esse

cara vai me avaliar. Quando que [sic] eu vou ter tempo de contar pra [sic] ele que eu tô [sic] com um problema pessoal? E muitas vezes o cara tá [sic]. (Adão, inspetor)

O cara era meu amigo e agora, cara, me dá um teste negativo. (...) já não fica mais a mesma amizade que tinha antes, né? (...) Cê [sic] não pode tê [sic] mais aquele mesmo contato que cê [sic] tinha antes, acaba por afastar. (Felipe, maquinista)

Eles subiram de cargo e a partir de agora eles tem [sic] que olhar mais o lado da empresa do que olhar o companheiro que era de [sic] antes. (Lúcio, maquinista)

Considerando que juntos, maquinistas e supervisores, tinham mais possibilidades de construção de maneiras seguras e saudáveis de agir no trabalho, verifica-se que a quebra do coletivo é mais um fracasso da ferramenta de gestão no sentido de produzir mais segurança, mas, por outro lado, é um mecanismo de poder eficiente porque, ao favorecer um desenlace do coletivo, diminui as chances de questionamento da punição excessiva e aleatória.

O coletivo sabe muito bem em que consiste uma “bela obra”, assim como pode avaliar muito precisamente as contribuições reais de cada um para a produção coletiva. É, portanto, esse coletivo que é portador de sentido, que é a malha central da aprendizagem da profissão, que fixa, em última análise, suas normas aceitáveis, seus modos úteis de funcionamento, as apreciações que de fato importam. Ele protege de julgamentos arbitrários vindos do exterior, assim como reprime os comportamentos desviantes de seus membros. Ele opera como uma instância de elaboração simbólica que permite a cada um situar-se em relação aos outros, de construir uma escala de valores sobre aquilo que se faz e não se faz e, portanto, sobre o conteúdo e as finalidades do trabalho. Ele dá um sentido à atividade. Ele

serve de espaço de transição entre o sentido prescrito pela instituição e o sentido produzido pelo indivíduo. (Gaulejac, 2007, p. 153)

4.11 A não formação dos maquinistas

A ferramenta de gestão se afasta da sua função de gerar mais segurança no trabalho não apenas por gerar mais riscos, mas também por não possibilitar uma formação dos maquinistas, mas sim um alcance das metas: *eu não achava que deveria ser assim, não, primeiro a pessoa te chamava a atenção, né? “Cê [sic] fez isso. Dá próxima cê [sic] vai tomá [sic] negativo”. Mas não, aqui já dá negativo direto, por que eles tem [sic] a meta deles então, né?* (Felipe, maquinista)

Incomoda e muito (...) porque é uma cobrança que é feita só em cima de erros nossos, mas não é uma cobrança se é pra [sic] avaliar. Se é pra [sic] melhorar, por que [sic] que [sic] então não vai lá e ensina o camarada antes de aplicar um teste negativo, né? “Não, simplesmente, não vamos lá”. Ele tá [sic] errando onde? Tá [sic] errando aqui? “Ô fulano, eu vou andar com você aqui só de intuito [sic] de ensinar onde que ocê [sic] tá errando”. É assim que funciona, entendeu? Você erra uma vez, teste negativo, mais [sic] e aí? E se o cara erra de novo, alguém foi lá instruir ele [sic]? É só no papel aqui, é só mostrar o gráfico pra ele [sic] onde ele errou. (Lúcio, maquinista)

Eu acho que assim, em termo [sic] de avaliação, tirar ponto pra [sic] mim é prejudicar. Não é avaliar, é prejudicar. Avaliar o cara é você ter meios de pôr ele pra [sic] cima. Tirar o ponto ali é a mesma coisa de você perder ponto na carteira de habilitação, vai ficar chateado, vai ficar nervoso, ninguém quer perder ponto, ninguém quer. (Paulo, maquinista)

Não, eles já te aplicam o teste, tá entendendo? Eles não te ensinam, eles não te educam, não. Eles tem [sic] que te educar procê [sic] aprender, eles já te dão o teste. (Augusto, maquinista)

E eu acho que não é te penalizando que vai amadurecer. Porque, se fosse assim, multa resolvia problema de acidente de carro, não resolve, né? Excesso de velocidade, bebida, você tem que ficar auditando, o pessoal ainda continua bebendo, lei seca e tal. (Fernando, inspetor)

Roberto, novato na ferrovia, fala durante sua entrevista que tinha como sonho de infância ser maquinista, mas com um mês trabalho pensa em desistir por causa de tantas punições:

Eu acho que podia ser menos duro, que [sic] eu tô [sic] começando agora. É o sistema que é muito duro com a gente. Não tem segunda chance. (...) Pois é, nós somos humanos, a gente não é máquina (...) aí a gente fica pra [sic] baixo, a gente fica abalado também, né? A gente fica sem graça, toma teste negativo, começando agora já toma teste. (Roberto, maquinista)

O inspetor Flávio comenta sobre esse caso:

Por exemplo, nós temos aí um menino com um mês de maquinista e quatro testes negativos! (...) Quatro ou mais, com um mês de maquinista. Agora, se eu chamasse ele [sic] e conversasse com ele, você não ganharia mais a pessoa? Qual o problema que ela tá [sic] tendo? Será que ela tá [sic] errando por querer? (...) Agora, você com um mês de maquinista, resolve alguém encher você de teste? Que incentivo eu tô [sic] te dando? Que melhoria é essa? Nenhuma melhoria. Ele é novo, ele tá [sic] sujeito a erro. Ele é novato, ele tá [sic] sujeito a erro. Não

adianta você despingolar [sic] teste nele não, uai. Chama, conversa, senta, ouve.
(Flávio, inspetor)

Dessa forma, verifica-se que a punição não gera uma possibilidade de novas formas de agir. Presa ao ínfimo e ao aleatório para atender as metas, a ação fiscalizadora dos inspetores não possibilita alterações nos comportamentos dos maquinistas como se pretendia na concepção da ferramenta de gestão.

4.12 A humilhação dos maquinistas

A punição descabida e aleatória no lugar do reconhecimento do trabalho gera, mais que sentimento de injustiça, humilhação para os maquinistas. Ernane, maquinista de longa experiência, após ter descumprido uma regra do regulamento, foi punido através da ferramenta de gestão e impedido de descer e subir a serra do Mourão Azul. O inspetor Flávio comenta:

Depois ainda humilha o cara, que é um dos maiores profissionais que nós temos aqui, de descer e subir serra, sendo que o trecho nosso é esse, sendo que ele é melhor. E ainda citei: “Ele é melhor do que eu, ele é melhor do que você, ele é melhor do que todo mundo”. Apontei o dedo um por um [se referindo aos demais inspetores]. Então cê [sic] vê que tá [sic] errado, o sistema tá [sic] errado, é o sistema.

Os maquinistas Ernane e Lúcio falam como esse tipo de punição os infantiliza:

Deixa a gente constrangido [sic]. Isso é falta de respeito! Pra mim, isso é maior bobajada [sic], esse tal de [ferramenta de gestão punitiva], entendeu? Eles, parece que eles tão [sic] mexendo é com menino, com moleque. (Ernane, maquinista)

Só tô [sic] te avisando que, se eu tiver [sic] proibido de descer aí, cê [sic] pode pegar minha carteira e dar baixa nela, que eu não vou trabalhar mais, não (...) eu deixar de fazer uma coisa que eu mais gosto, que é descer essa serra aqui. É como se meu pai tivesse pintado uma parede e eu fosse lá e rabiscasse a parede, e ele tivesse me deixado de castigo olhando pro [sic] chão. (Lúcio, maquinista)

O sentimento de ser tratado como criança diante de um exaustivo controle do trabalho também foi relatado pelas telefonistas das centrais telefônicas parisienses que participaram da pesquisa de Louis Le Guillant (Guillant, Roelens, Bégoïn, Béquart, Hansen & Lebreton, 2006) na década de 50⁴⁸. A pesquisa sobre as telefonistas foi de suma importância no avanço das correlações entre os distúrbios psíquicos e a organização e as condições de trabalho. Apontar aqui essa semelhança entre os campos empíricos visa provocar uma reflexão sobre os impactos psíquicos de uma gestão fiscalizadora e punitiva do trabalho. A fiscalização excessiva e os castigos infantilizadores têm como objetivo tornar as mulheres e os homens menores do que realmente são, é como dizer que, como crianças, não têm capacidade autônoma de realizar o seu próprio trabalho.

4.13 A remuneração financeira

Uma das consequências humilhantes de receber pontos na carteira funcional é também econômica, pois implica perder possibilidades de aumento salarial e de receber a participação nos lucros (PL). E mais, quando o maquinista fica suspenso do trabalho em

⁴⁸ “Entre os vários modos para efetuar o controle é utilizado, sobretudo, o sistema de ‘mesas de escuta’, assim como as controladoras que não concedem um momento de trégua às operadoras. As ‘escutas’ têm dois objetivos: verificar se as telefonistas utilizam bem ‘o modo operatório’(...) e controlar a distração, a tagarelagem, a ‘amabilidade’, etc. As operadoras ignoram quando estão sob ‘escuta’, um ‘clic’ no fim da operação é o único sinal de que acabaram de ser controladas durante 15 minutos ou meia hora. (...) Tudo isso cria uma atmosfera que, se não chega a ser de medo, pelo menos mantém uma apreensão ininterrupta, ‘um ambiente sufocante’ e, também, um sentimento de humilhação, ou seja, a impressão exasperante de serem ‘dirigidas como crianças’, de ‘estarem no maternal’, de serem incompreendidas e inutilmente repreendidas. (...) as operadoras sofrem por trabalharem como ‘robôs’, por executarem um trabalho ‘mecânico’, por estarem impedidas de tomar iniciativas ou de organizar elas mesmas o seu trabalho, além de não trazerem nenhuma contribuição pessoal para sua atividade.” (Le Guillant et al, 2006, p 185).

consequência do acúmulo de pontos ou por alguma infração grave, ou ainda sem poder conduzir o trem em uma parte do trecho, como no caso do maquinista Ernane, ele perde benefícios financeiros como o valor das diárias, que acrescentam um valor significativo ao seu salário e dependem da quantidade de quilômetros rodados: *e esse negócio de [punição] prejudica muito a gente quando tem alguma coisa de aumento, por exemplo. (...) Se você tá [sic] com acima de dez pontos, pela regra você não tem direito [a ter aumento salarial].* (Heitor, maquinista)

Porque o cara olha ali, ele sabe que aqueles pontos ali ele tá [sic] perdendo credibilidade, porque influi muito, porque às vezes vão dar aumento ou às vezes até PL incomoda o cara, porque o cara deixa de receber. (Paulo, maquinista)

Com esse negócio de PL, pensa só se todos nós formos 100%, cê [sic] entendeu? Todo mundo for 100% durante o ano, a PL nossa, todo ano, ia ser de seis salários. (...) Nunca que a gente atinge as metas por causa disso. Que eles tem [sic] que arrumar [um erro pequeno] pra [sic] te dar um ponto negativo, pra você [sic] não atingir os 100%, você entendeu? É assim que funciona a ferrovia. (Augusto, maquinista)

Eles tem [sic] um negócio de mexer no bolso do maquinista. Uma vez que você fica só aqui, ali, não tem esse negócio de quilometragem das horas. Não pega diária, aquele negócio todo. As oito horas, aquele negócio todo, entendeu? E juntando com a quilometragem e tal. (Ernane, maquinista)

Eu tava (...) pra receber a melhoria salarial. (...) O que ia ser a melhoria do ano, em fevereiro eu perdi por causa de um dia [que não trabalhou porque estava suspenso] e nem eu fui culpado (...) tava [sic] pra receber melhoria de 8%. (Augusto, maquinista)

Solapar as possibilidades de melhoria salarial é negar o reconhecimento mais concreto da atividade de trabalho, assim como impedir uma conquista que condiciona a existência material do homem no sistema capitalista. “Seu trabalho e seu salário são necessidades de sobrevivência. Não são cifras que determinam sua ação, mas atividades concretas, relações humanas, ganhos que condicionam sua existência” (Gaulejac, 2007, p. 149).

Assim como afirma o maquinista Augusto, as metas da ferramenta de gestão facilitam a punição de maneira que justifica a manutenção do salário dos maquinistas, negando-lhes as possibilidades de aumentar seus rendimentos e de ter mais participação nos lucros da empresa de transporte de cargas para a qual seu trabalho de conduzir os trens é fundamental.

4.14 A falta de sentido no trabalho de punir

Executar uma punição aos colegas de trabalho que parece estar apenas atrelada a um atender de metas e que pouco altera o funcionamento da ferrovia, não gera sentido para o trabalho do inspetor. A prescrição da ferramenta de gestão foi construída em uma visão abstrata de segurança no trabalho, “enquanto o sentido do trabalho é construído em cima de uma experiência concreta da atividade” (Gaulejac, 2011, p. 91). A experiência cotidiana dos inspetores revela uma defasagem grande entre os objetivos da fiscalização e suas consequências, de forma que eles manifestam um desagrado ao terem que aplicar os instrumentos de punição, semelhante ao que relatou Pedro no capítulo anterior.

Se você fizer uma pesquisa geral, qual inspetor gosta de fazer teste (...)? Ninguém gosta, você tem que ser carrasco, tem que ser ruim, entendeu? Pequenas coisas que você tem que ferrar [sic] o cara, né? Cê [sic] não pode deixar passar nada,

nada. Não pode deixar passar nada, aí vai lá e chama o cara pra [sic] assinar. Cê [sic] se sente desagradável. (Flávio, inspetor)

Assim é tanta regra, é tanta, e você fica no meio de uma situação assim: de um lado você tem o maquinista que faz uma pressão, e de cima você tem o supervisor que te [sic] faz outra pressão. Então é um desafio mesmo de você conseguir lidar com essas situações, entendeu? (...) Com os dois lados, porque você pegar e sair para fazer um [acompanhamento de viagem] ou um teste negativo é uma coisa que te [sic] põe em conflito com a base mesmo, entendeu? Ninguém aceita, a todo momento tá [sic] é sendo avaliado, né? (Adão, inspetor)

Preocupados com os impactos da sua ação, os inspetores ficam às voltas com a forma de fazer a fiscalização sem prejudicar tanto os maquinistas, mas não encontram muitas saídas:

Qual o momento, o melhor momento pra [sic] você abordar um maquinista quando você percebe que ele teve um deslize? É, cometeu, né? um erro. É no início do trabalho dele ou no final do trabalho dele? Então, é meio que [sic] complicado, né? (Anderson, inspetor)

Dificuldade é de tentar mostrar que as ferramentas são válidas, que tem que fazer, entendeu? E como fazer, entendeu? E assim, às vezes, a ferramenta que eu avalio ele mesmo [sic], ela mesma tem “gaps” [sic], vários. (Fernando, inspetor)

Assim como esclarece Gaulejac (2007), a falta de sentido dos critérios de avaliação tem um impacto grande na construção do sentido do trabalho:

Cada indivíduo – sejam quais forem as condições de trabalho, seja qual for o grau de instrumentalização de que é objeto tem necessidade de dar valor àquilo que

produz, de colocar coerência diante do caos, regulação diante da desordem, racionalidade diante das contradições, criatividade diante da uniformidade. Isso lhe permite realizar-se ao realizar sua tarefa. O sentido do trabalho é “colocado em suspenso” (...) quando a atividade é avaliada a partir de critérios que não têm sentido. (...) Avaliar é dar valor, formular um julgamento sobre o serviço prestado. É pôr em ação a subjetividade dos protagonistas em um confronto sobre o sentido da ação, significações construídas uns pelos outros. (Gaulejac, 2007, p. 154)

A punição exaustiva e aleatória dificulta que os inspetores se sintam contribuindo para uma obra coletiva, com uma atividade que tem um fim fora de si mesma (Gaulejac, 2007), e não apenas para um atender de metas que evitam que eles próprios sejam punidos pelas instâncias superiores.

4.15 Afinal, por que punir os maquinistas?

O panorama de fiscalização exaustiva para atender às metas dos inspetores que indicam a necessidade de encontrar erros dos maquinistas, não é isento de ônus. Como descrito nos itens anteriores, essa relação gera significativos impactos psicossociais para os trabalhadores da ferrovia.

As punições que se atentam ao ínfimo deslize da norma e se dão dentro de injunções paradoxais e responsabilizações injustas, além de não contribuírem para uma melhor segurança e nem para uma avaliação efetiva do trabalho, geram efeitos nocivos para a saúde, o coletivo, o sentido/reconhecimento do trabalho e a formação dos trabalhadores. Então, afinal, por que punir os maquinistas? Qual a real função de uma ferramenta de gestão como essa? *Você trabalha lá 12 horas, 11 horas e 59 minutos, você faz tudo certo. Um minuto que cê [sic] erra, eles te ferra nocê [sic]. Que coisa é essa?* (Augusto, maquinista).

São mínimas coisas que fazem muita diferença pra [sic] pessoa, pro [sic] ser humano, pro [sic] funcionário, pro [sic] profissional. Ocê [sic] derruba um funcionário, um profissional com pequenas coisas. (...) pro [sic] trabalho em si não causa nada, entendeu? (Flávio, inspetor)

A ferramenta de gestão, transvestida de uma aparente intenção de promover uma melhoria na segurança no trabalho, é carregada de uma “violência inocente” (Gaulejac, 2007), que implica a dominação daqueles que estão na base da produção da empresa. As aparentes violências inocentes

são violências cuja fonte é confundida por um sistema opaco. Elas se dissimulam por trás do para-vento de orientações estratégicas, de decisões que, de início, parecem abstratas, pois suas consequências concretas estão distantes. Elas são geradas por pessoas “de bem”, pessoas “morais”, apoiadas pela legitimidade que é conferida pela notabilidade, pelos diplomas e pela segurança de ter razão. (Gaulejac, 2007, p. 210)

Entretanto, a violência não é de fato inocente, ela é transvestida de poder. Conforme indica Enriquez (2001), o sistema de poder instaurado na empresa estabelece relações assimétricas e violentas nas quais há um grupo de pessoas submetidas a normas editadas por outrem. A submissão não se dá sem consentimento, e uma das formas de garantir o consentimento é pela ameaça de sanções. Dessa maneira, há uma intenção na relação de poder estabelecida na empresa, intenção essa que se revela nos atos que visam sempre à submissão.

As instituições (e os homens que as dirigem) só existem por sua vontade operatória. Se não fizessem nada, elas desapareceriam. É natural, desse modo, pensar que terão como finalidade a dominação de tudo o que é dominável. Se seu domínio se

exerceu, inicialmente, sobre as ferramentas, os instrumentos e os animais, as instituições rapidamente encontraram seu alvo mais importante, isto é, o único susceptível de manejar as ditas ferramentas, instrumentos, utensílios e animais: o homem. O controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la. (Enriquez, 2001, p. 68)

Uma via fecunda para controlar o ser humano como ser social é atingi-lo em seu trabalho. O trabalho exerce uma função central na sociabilidade humana, “em nossa sociedade, é o trabalho que traz a segurança, a autonomia e as bases necessárias para existir socialmente” (Gaulejac, 2007, p. 237). Sob uma aparência pragmática, neutra e racional, uma ferramenta de gestão que visa apenas fazer cumprir as regras operacionais que garantirão a segurança de todos se configura como uma tecnologia de poder gestor, um sistema de organização do poder, uma ideologia⁴⁹ que legitima uma abordagem instrumental e utilitarista dos homens (Gaulejac, 2007).

Além do poder gestor para a dominação dos maquinistas, há também presença de um poder disciplinar. “O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor” (Foucault, 2013, p. 164). Para Foucault (2013), a disciplina é uma configuração possível para exercer o poder “que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos; ela é uma “física” ou uma “anatomia” do poder, uma tecnologia” (p. 203).

⁴⁹“A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação, ilusão de onipotência, do domínio absoluto, de neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade” (Gaulejac, 2007, p. 65).

Poderes gestonário e disciplinar dentro de uma mesma ferramenta de gestão, na busca da submissão e da dominação, atingem os maquinistas ao diminuÍrem suas possibilidades de renormalizar. Assim como discutido no capítulo anterior, a renormalização como “um retrabalho permanente das normas antecedentes e uma produção de normas na própria atividade” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 79) é matriz de uma produção subjetiva no trabalho:

O ser humano, como todo ser vivo, estÁ exposto a exigências ou normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, vivo, e em função das lacunas das normas deste meio face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar permanentemente re-interpretar estas normas que lhe são propostas. Fazendo isto, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que estÁ no cerne da atividade. (Schwartz & Durrive, 2008, p. 27)

Dessa forma, renormalizar é ser sujeito do seu próprio trabalho, é ter poder de agir. Entende-se por poder de agir “o raio de ação efetivo do sujeito ou dos sujeitos em sua esfera profissional habitual, o que se pode também designar por irradiação da atividade, seu poder de recriação” (Clot, 2010, p. 15). Perseguidos pela fiscalização, a possibilidade de recriar dos maquinistas fica restringida pela ameaça ininterrupta de punição. A atividade de trabalho dos maquinistas encontra limites para se irradiar, pois estÁ a todo tempo vulnerável a ser enclausurada no regulamento e nas suas respectivas sanções.

Considerando a renormalização como cerne da atividade e a atividade como efetivamente a forma humana da vida, como um impulso de saúde (Schwartz & Durrive, 2008), entende-se que tolher o poder de agir é afetar o que há de mais precioso no trabalho, é inverter valores fundamentais, pois “é na desconsideração dessa assinatura de

humanidade, ambígua, imprecisa, defeituosa que seja, que tem origem a apresentação usurpada das normas antecedentes como *leis*” (Schwartz, 2011, p. 144). Ignorar que eventos inesperados da realidade convocam a criatividade flexível humana e “tentar governar qualquer empreendimento que seja na cegueira da relação entre o agir cotidiano e o universo de valores significa produzir crise e em seguida violência” (Schwartz, 2011, p. 145).

Quando a norma se torna *lei*, verifica-se que “o ponto de vista do trabalho é o grande ausente da governança da empresa, enquanto o trabalho está no fundamento de seu funcionamento” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 64). A empresa então perde sua função social e passa a ter um fim nela mesma, pois a gestão pela norma implica um paradigma utilitarista que transforma o homem a serviço da produção e a economia em uma finalidade exclusiva da sociedade (Gaulejac, 2007).

De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. (...) O desenvolvimento das empresas só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e, portanto, do bem-estar individual e coletivo e, definitivamente, se estiver a serviço da vida humana. Gerenciar o humano como um recurso, ao mesmo título que as matérias-primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é colocar o desenvolvimento da empresa como uma finalidade em si, independentemente do desenvolvimento da sociedade, e considerar que a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção. (Gaulejac, 2007, p. 76)

A instrumentalização dos homens favorece que a norma e sua fiscalização esmaguem o poder de agir e dificultem a renormalização. Nesse sentido, ao ser tornar *lei*, a norma restringe a possibilidade de ser sujeito do seu trabalho, favorecendo a submissão e a

dominação. Tanto a gestão quanto a disciplina visam normalizar os indivíduos. Os dispositivos disciplinares produziram uma “penalidade da norma”, é por meio das disciplinas “que surge o poder da Norma” (Foucault, 2013, p. 176). O poder gestor, por sua vez:

A partir do momento em que o indivíduo é considerado como um recurso à disposição da organização, seu potencial para acontecer como sujeito é neutralizado. A ordem gerencial, dominada por uma racionalidade instrumental, torna o humano um objeto, torna o pensamento concordante, aprisiona o comportamento dentro de preocupações utilitaristas. (Gaulejac, 2011, p. 96)

A racionalidade instrumental nega o humano (Gaulejac, 2007), ao passo que a disciplina tenta assegurar a ordenação das multiplicidades humanas (Foucault, 2013).

É, portanto, a contradição entre os detentores do capital e os assalariados que está em jogo aqui. A mediação [entre a concepção da regra e sua aplicação], tendo por fim impedir a eclosão desta relação de forças, visa preservar a relação de dominação e exerce-se em benefício do termo dominante, daquele que propõe a regra. (Pagés et al, 1993, pp. 60-61)

Ao colocar os maquinistas em uma posição sempre passível de punição, ao julgar o seu trabalho e suas escolhas como possíveis erros, controla-se o que se sabe do próprio poder de renormalizar. Ou seja, a ferramenta de gestão disciplinar assola suas possibilidades de serem mais saudáveis, de se fortalecerem em coletivos, de receberem um salário melhor, enfim, rouba-lhes o reconhecimento do real valor do seu trabalho, pois “se o prescrito é a normalidade, então o homem é escravo do sistema. Como forma de desvalorizar o trabalho, não existe nada melhor!” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 81). Assim, punir os maquinistas tem uma função ideológica, pois objetiva a manutenção de

sua submissão a um sistema explorador, no qual as possibilidades de renormalização são propositalmente escassas.

4.16 Apesar da norma

Apesar de restritas, as possibilidades de renormalizar não se encerram, elas sempre encontraram as porosidades da norma, mesmo que sejam ínfimas. Trabalhar é gerir as infidelidades do meio, negar a gestão da atividade é negar o próprio trabalho.

A partitura a ser tocada não pode neutralizar a imersão social. O que é válido para toda atividade humana, já que essa dimensão de “gestão” da atividade nunca esteve ausente. Isso incrementa o desafio a qualquer racionalização e medida do trabalho quando o resultado está por inteiro na partitura. (Schwartz, 2004b, p. 44)

Nesse sentido, é fundamental repensar a gestão com uma abordagem do ponto de vista do trabalho, do ponto de vista das atividades vivas que compõem, de fato, a empresa, “reconstituir um ponto de vista do trabalho é devolver à empresa e à sociedade o sentido de suas fundações” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 65). Sempre há a possibilidade de agir de outra maneira e, quando não se considera toda a reserva de alternativas possíveis do trabalho no gerenciamento de uma empresa, caminha-se em direção a crises e conflitos, pois não é possível manipular e enrijecer, por muito tempo, a realidade das coisas e dos seres (Trinquet, 2010). A padronização sempre levará a contradições. É preciso “reconhecer nossos semelhantes no trabalho como seres vivos enigmáticos, não como meras máquinas de execução. A vida ultrapassa os conceitos, os procedimentos” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 137), a vida é debate de normas e de valores.

Toda violência econômica, social e política começa pela tentativa de se recusar a ver isso: o fato de que a humanidade nos atravessa por esses debates, por essas

dramáticas que questionam e tornam a questionar incansavelmente o uso que fazemos de nós mesmos em um mundo onde o bem de cada um, o bem coletivo, o bem de todos, o bem e o futuro do nosso planeta estão permanentemente em suspenso, escritos em lugar nenhum. (Schwartz, 2011, p. 132)

Isso não significa que a norma não deva existir. Assim como ponderado no capítulo 2 acerca da metodologia desta dissertação, a normalização é uma conquista da sociedade, é um registro de experiências passadas que ajuda a construir protocolos necessários para a realização do trabalho (Schwartz, 2011), inclusive na busca pela saúde e segurança. Mas os modelos têm “limites absolutos do seu poder de antecipação” (Schwartz, 2011, p. 136), a atividade de trabalho exige negociações com a norma. *Você tem que ter uma ferramenta pra [sic] você negociar alguma coisa* (Adão, inspetor). Desse modo, o trabalho convoca

confiança nos trabalhadores, mais do que nas prescrições, na inteligência deles do que nos procedimentos, em sua capacidade de ação, mais do que nos regulamentos. O sujeito reflexivo sabe desenvolver suas capacidades criativas em um meio ambiente em que a confiança é mais importante que o controle, a iniciativa mais que a medida dos resultados, a sublimação mais que a onipotência. (Gaulejac, 2007, p. 290)

Mesmo que se tente tamponar todas as saídas, a norma nunca abarcará toda a realidade de trabalho. Assim como discutido nos capítulos anteriores, o trabalho está sempre em movimento, sempre produzindo história, e as transgressões à norma sempre insistirão em se fazer presentes. As renormalizações do inspetor Pedro, ao fiscalizar o maquinista na viagem até Sabará, não se configuram exceções. Mesmo quando a norma é rígida, há pequenas lacunas onde os remanejamentos da atividade de trabalho perseveram.

Sempre haverá confrontação entre as normas antecedentes e o agir do aqui e agora humano. Não há atividade humana sem a solução de problemas que exigem as normas, mesmo que a renormalização seja microscópica, ela está presente, mesmo que no ínfimo da atividade. Há um devir das renormalizações na vida social. (Schwartz, 2013)

Os inspetores ferroviários também foram maquinistas e sabem, por exemplo, o que é passar horas dentro do trem sem poder manter a janela aberta. Entre as metas, sua história e seus companheiros de trabalho, eles fazem escolhas, arbitragens e certamente transgridem. O mesmo se passa com os maquinistas. A total submissão à norma e suas sanções seria incompatível com o trabalho, eles também renormalizam. “Constatar que os trabalhadores se apropriam das normas, mascaram, transgridem, jogam com elas inventando novas normas, em resumo, renormalizam permanentemente, isto significa que há vida, significa que há possibilidade de dominar o sistema” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 81).

Mesmo que a gestão tente negligenciar a humanidade comparando os trabalhadores a máquinas, sua humanidade é indelével. Há sempre um devir na história. Quando não houver renormalização, também não haverá trabalho.

5. QUARTO VAGÃO: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o mestrado eu vivi a ferrovia. O número telefônico do alojamento dos ferroviários encontrava-se no primeiro lugar na lista dos mais chamados no meu celular. Certa noite, sonhei que estava conduzindo uma locomotiva e causava um descarrilamento, depois descobri que esse era um sonho comum entre os ferroviários. Com os ouvidos apurados, muitas vezes escutei as buzinas das locomotivas enquanto andava pelas ruas de minha cidade, o que antes eu pensava ser de caminhões. Algumas tantas outras vezes atravessei viadutos sobre trilhos tentando identificar quem era o maquinista que se encontrava dentro da locomotiva parada abaixo de mim.

A pesquisa invadiu minha vida, principalmente pelos laços afetivos construídos com os sujeitos. Conheci os trabalhadores e me envolvi com seu trabalho e sua história. A causa dos ferroviários passou também a ser minha. Minha questão de pesquisa, meu impulso de investigação, minha mobilização para compreender e indagar uma realidade laboral.

Meu projeto inicial de pesquisa não tinha nenhuma relação com o trabalho dos ferroviários. Foi através do Projeto “Conexões de Saberes sobre o Trabalho: saúde e segurança na mineração” que cheguei à ferrovia. Na ferrovia, pensava que estudaria o trabalho dos maquinistas, mas me encontrei com os inspetores e suas demandas. Conversas informais, participação nas reuniões, viagens nos trens de carga inclusive de madrugada e em alguns fins de semana, entrevistas, observações do trabalho, construção da confiança e trocas, muitas trocas. O trabalho dos inspetores ferroviários, seus saberes e constrangimentos me moveram e possibilitaram a formação de pesquisadora-mestra.

Transcorrido cerca de um ano do meu primeiro contato com os inspetores ferroviários, me reuni com a equipe, antes que começasse a sua reunião de segunda-feira. Todos os inspetores se disponibilizaram⁵⁰ a chegar duas horas antes do horário habitual de trabalho, inclusive estiveram presentes um inspetor que havia sido transferido para outra cidade e outro que já se aposentara. O intuito foi realizar uma devolutiva, contar para eles o que elaborei na dissertação. Discutirmos juntos impressões, sensações e possíveis encaminhamentos. Minha apresentação sobre o que registrei na dissertação durou cerca de 40 minutos, mas nosso debate se estendeu por mais de uma hora. Feedbacks positivos, incômodos exacerbados, narrativas novas, propostas concretas de mudanças, foram alguns dos temas que pautaram nossa conversa. A pesquisa não terminava ali, mas certamente esse foi seu primeiro desfecho, a reunião devolutiva fechava um dos círculos abertos nessa trajetória. A disponibilidade dos trabalhadores evidenciava, mais uma vez, sua implicação na pesquisa, seu interesse em ver e reconhecer a carga que produzimos juntos.

Naquela reunião eu devolvia aos trabalhadores não só a carga lapidada, mas também retornava um endereçamento. Eles queriam ouvir de mim o que entendi do que eles me mostraram e me disseram. Ao se engajarem na pesquisa, eles endereçaram a mim a confiança de uma perspectiva de mudança daquela situação de trabalho. Durante a devolutiva, o inspetor Adão afirmou:

No caso do supervisor e do gerente (...) eu acho que eles nunca ouviram isso dos maquinistas (...) igual também nunca ouviram isso dos inspetores (...) é muito legal porque você viu o real da coisa mesmo, as pessoas confiaram em você, tão confiando, né? Tão [sic] falando aquilo que elas realmente sentem, não é o que acontece numa reunião [de trabalho].

⁵⁰ Apenas um dos inspetores não pôde comparecer por motivo de saúde de um familiar.

A pesquisa tornou-se, assim, um espaço de confiança onde os constrangimentos do trabalho puderam, em certa medida, ser elaborados. Na racionalização dos saberes indispensáveis para o trabalho e dos incômodos atordoantes do cotidiano laboral, os trabalhadores se apropriaram, em um novo ângulo, de seu próprio trabalho. Essa apropriação aponta então para a possibilidade de construção de outras formas de agir. Nesse sentido, a pesquisa é intervenção, pois abre possibilidades de renormalização, principalmente quando restituída aos sujeitos que a compuseram.

Uma *pesquisa-trem* se refere então a uma viagem em que a carga, ao ser levada de um lugar ao outro, se modifica, assim como se modificam os trabalhadores que me acolheram nas estações. Eu, como pesquisadora, também me modifiquei, tive a vida invadida, renormalizei formas de agir e pensar como psicóloga e pesquisadora da psicologia do trabalho, afinal fui recurso para ação⁵¹. Portadora da escuta para a qual foi endereçada a confiança, estimei em mim e nos trabalhadores uma reflexão que tornou algumas angústias inquietas. Tentar elaborar as angústias é caminho profícuo para se empoderar delas como impulsos para a transformação. A viagem da *pesquisa-trem*, de certa forma, tira alguns incômodos da inércia, assim como traz à tona a valorização dos saberes daqueles que trabalham e reverberando inquietação, produz movimento.

Como condutora da locomotiva, saí de uma estação de busca e chego agora a outra com a carga transformada e lapidada, mas inacabada, pois há vagões abertos aos novos devires da história. Anseio que os novos dormentes por onde passará este trem renormalizem as práticas de enclausuramento da atividade humana e que a carga produzida nesta viagem ganhe mais consistência do que foi possível nesse pequeno percurso investigativo, mas não posso, neste momento, dizer ao certo em quais estações esta

⁵¹ Ver Clot, 2010; Batista & Rabelo, 2013.

pesquisa-trem vai chegar. A viagem não está, de fato, concluída. O espaço-tempo de pensar permanece aberto e em movimento.

REFERÊNCIAS⁵²

- Almeida, I. M. (2003). *Caminhos da análise de acidentes do trabalho*. Brasília: MTE/SIT.
- Almeida, I. M. (2006). Trajetória da análise de acidentes: o paradigma tradicional e os primórdios da ampliação da análise. *Interface: Comunicação, Saúde e Educação*, 10(19), 185-202.
- Amado, G. (2005). Implicação. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Levy (Orgs.), *Dicionário de Psicossociologia* (pp. 281-286). Lisboa: Climepsi Editores.
- Barros, V. & Carreiro, T. (no prelo). Intervenção psicossociológica. In P. Bendassolli & L. Soboll (Orgs.), *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Batista, M. & Rabelo, L. (2013). Imagine que eu sou seu sócio... Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16 (1), 1-8.
- Brito, J. & Athayde, M. (2011). Ergologia e clínica do trabalho. In P. Bendassolli & L. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp.258-281). São Paulo: Editora Atlas.
- Canguilhem, G. (2005). *Escritos sobre a medicina*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Canguilhem, G. (2010). *O normal e o patológico* (6a ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Cardoso, R. C. L. (1986). Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In R. C. L. Cardoso (Org.), *A aventura antropológica: teoria e pesquisa* (pp. 95-105). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Cunha, D. M. (2007). Notas conceituais sobre atividade e corpo-si na abordagem ergológica do trabalho. In *Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação*, 30. Caxambu: ANPED.
- Daniellou, F. (2004). Introdução: questões epistemológicas acerca da ergonomia. In F. Daniellou (Coord.), *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 1-29). São Paulo: Edgard Blucher.
- Daniellou, F., Laville, A. & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(68), 7-13.
- Dubost, J. & Lévy, A. Pesquisa-ação e intervenção (2005). In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Levy (Orgs.), *Dicionário de Psicossociologia* (pp.304-324). Lisboa: Climepsi Editores.
- Durrafourg, J. (2013). Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. *Trabalho & Educação*, 22 (2), 37-50.

⁵² De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Enriquez, E. (1995). Prefácio. In E. Davel & J. Vasconcelos (Orgs.), *Recursos humanos e subjetividade* (4a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Enriquez, E. (2001). Instituição, poder e “desconhecimento”. In J. N. Garcia & T. Carreteiro (Orgs.), *Cenários sociais e abordagem clínica* (pp. 49- 74). São Paulo: Escuta.
- Feyerabend, P. (2011). *Contra o método* (2a ed.). São Paulo: Editora Unesp.
- Fonseca, C. (1999). Quando cada caso não é um caso: pesquisa etnográfica e educação. *Revista Brasileira de Educação*, 10, 58-77.
- Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir: histórias de violências nas prisões* (R. Ramalheite trad., 41ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Furtado, J. R. (2007). *Inventi(cidade): os processos de criação no graffiti* (Dissertação de Mestrado). Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Furtado, M. (2010). *Caminhos de Ferro: comentários e fotos ferroviárias*. Belo Horizonte: VLI.
- Garcia, F. (2004). Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, 1(1), 29-45.
- Gaulejac, V. (2007). *A gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (2a ed.). Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Gaulejac, V. (2011). A NPG: a Nova Gestão Paradoxal. In P. Bendassolli & L. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp. 84-97). São Paulo: Editora Atlas.
- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (11a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Goulart, I. B. (2002). Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In I. B. Goulart, *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 159-183). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher; Fundação Vanzolini, 2001.
- Heloani, R. & Capitão, C. G. (2007). Formulações gerais sobre o objeto de pesquisa em psicologia: estudo de caso. In M. C. M. Matias & J. A. D. Abib, *Sociedade em transformação: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade* (pp. 18-35). Londrina: Eduep, 18-35.
- Hissa, C. E. V. (2013). *Entre notas: compreensões de pesquisa*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

- Hubalt, F. (2004). Do que a ergonomia pode fazer a análise? In F. Daniellou, *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 105-140). São Paulo: Edgar Blücher.
- Jobert, G. (2014). O formador de adultos: um agente de desenvolvimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17 (spe. 1), 21-32.
- Lévy, A. (1994). Intervenção como processo. In A. Lévy, A. Nicolai, E. Enriquez & J. Dubost, *Psicossociologia: análise social e intervenção* (pp. 174-198). Petrópolis: Vozes.
- Lima, M. E. A. (2002). A questão do método em psicologia do trabalho. In I. B. Goulart, *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp.123-132). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Marx, K. (1999). *O Capital: crítica da economia política* (Livro 1, vol. 1, 17a ed). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- Michelot, C. Pedido. (2005). In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Levy (Orgs.), *Dicionário de Psicossociologia* (pp. 300-303). Lisboa: Climepsi Editores.
- Minayo, M.C. de S. (2007a). O desafio da pesquisa social. In M. C. de S. Minayo (Org.), *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (26a ed., pp. 9-29, Coleção Temas Sociais). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, M. C. de S. (2007b). Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In M. C. de S. Minayo (Org.), *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (26ª ed., pp. 61-67, Coleção Temas Sociais). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oddone, I., Re, A. & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière: vers une autre psychologie du travail?* Paris, Messidor.
- Pagés, M., Boneti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, E. S. S. (2009). *A organização do tempo pedagógico no trabalho docente: relações entre o prescrito e o realizado* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP.
- Schwartz, Y & Durrive, L. (2008). Glossário de Ergologia. *Laboreal*, Porto, 4 (1), 23-28.
- Schwartz, Y & Durrive, L. (Orgs.) (2009). *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine* (Vol II). Toulouse: Octares.
- Schwartz, Y & Durrive, L. (Orgs.) (2010). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2a ed.). Niterói: Editora da UFF.
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educ. Soc.*, Campinas/SP, 19(65), 101-139.

- Schwartz, Y. (2000). A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes (E. H. Santos & D. M. Cunha, trad.). *Revista Trabalho e Educação*, Belo Horizonte/MG: NETE/FAE/UFMG, 7, 38-46.
- Schwartz, Y. (2002a). A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In M. C. P. Souza-e-Silva, D., Fita (Orgs.), *Linguagem e trabalho: construções de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez.
- Schwartz, Y. (2002b). Disciplina epistêmica, disciplina ergológica: paideia e politeia. *Revista Proposições*, Campinas/SP: UNICAMP, 13, 75-98.
- Schwartz, Y. (2003a). *O trabalho numa perspectiva filosófica* (Marie-Annik Bernier, trad.) Cuiabá: FE/UFMT. (Mimeo).
- Schwartz, Y. (2003b). Trabalho e saber. *Trabalho & Educação*, 12 (1), 21-34.
- Schwartz, Y. (2004a). Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa (J. Brito & M. Athayde, trad.). *Trabalho, Educação e Saúde*, 2(1), 33-55.
- Schwartz, Y. (2004b). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito & D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho* (pp. 23-33). Rio de Janeiro: DP&A.
- Schwartz, Y. (2005). Actividade. *Laboreal*, Porto, 1(1), 63-64.
- Schwartz, Y. (2010). A experiência é formadora? *Educação & Realidade*, Porto Alegre, 35(1), 35-48.
- Schwartz, Y. (2011). Manifesto por um ergoengajamento. In P. Bendassolli, L. Sobbol (Orgs.). *Clínicas do trabalho* (pp. 132-166). São Paulo: Editora Atlas.
- Schwartz, Y. (2013). *As linhas de desenvolvimento específicas da abordagem ergológica*. Belo Horizonte: UFMG. Minicurso ministrado pela Faculdade de Educação da UFMG nos dias 2 e 3 de setembro.
- Spink, P. (2003). Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia & Sociedade*, 15(2), 18-42.
- Trinquet, P. (2010). Trabalho e Educação. *Revista HISTEDBR On-line*, número especial, 93-113.
- Velasco, L., Lima, O. & Souza, R. (1999). Ferrovias: privatização e regulação. *Informe Infraestrutura BNDES*, Rio de Janeiro, 34, 1-5.
- Vieira, C., Barros, V. & Lima, F. (2007). Uma abordagem da psicologia do trabalho, na presença do trabalho. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 13 (1), 155-168.
- Vilela, R. (2003). Teoria da culpa: a conveniência de um modelo para perpetuar a impunidade na investigação das causas dos AT. In *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23. Ouro Preto/MG, Brasil.

ANEXOS

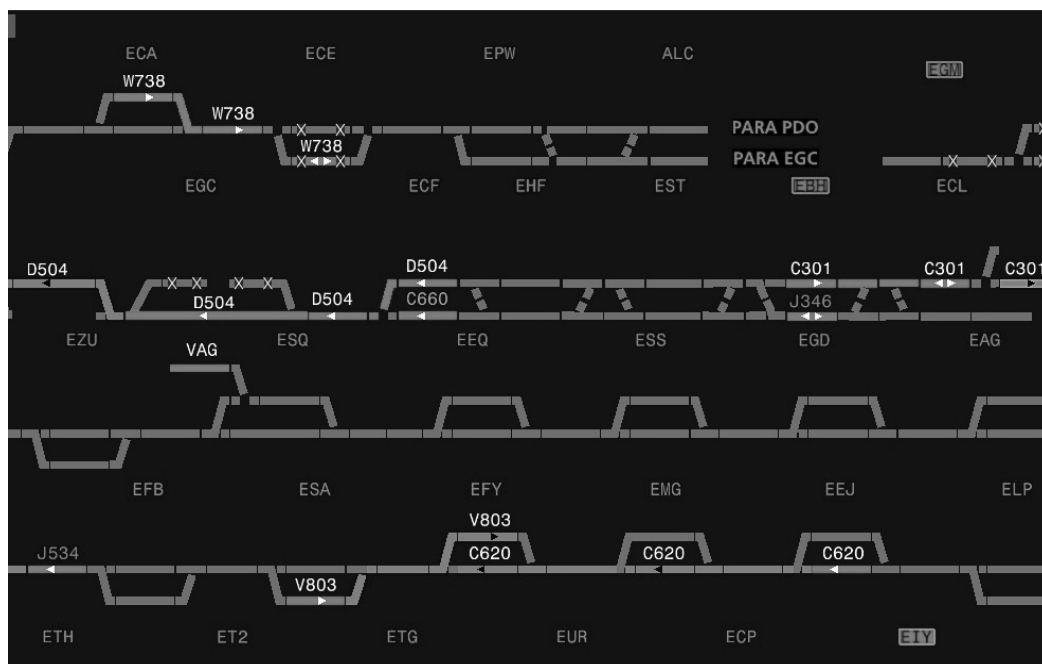
ANEXO A – Itens avaliados no gráfico de registro de viagem

Início da viagem							
Trem	Vagões vazios:	Locomotiva	Código	ROT	Locomotiva	Código	ROT
Origem	Vagões Carregados:	1 2 3 4 5 6					
Data	Capacidade do trem:						
Hora	Gradiente (PSI):						
TB do trem:	Vazamento (PSI/MIN):						
Operação de trem							
Arrancada de trem Stall Burning Excesso de corrente Motor tração Patinação/deslizamento Rodas Power breaking Redução acima de 18 PSI Redução fracionada Modulação acelerador Temporização dinâmico Freio independente em movimento Penalizações Frenagem cíclica Controle de velocidade Teste de vazamento/integridade Uso do farol Teste de marcha Sino Eficiência energética Outros Segurança operacional Uso da buzina							

ANEXO B – Itens do questionário de acompanhamento de viagem

Comportamento	Pontuação na ficha funcional	Passagem de serviço
Bolsa de ferramentas	Apresentação	ROF/Reg. Específico
Documentos do trem	Práticas do 5S	Boletim de serviço
Visão	Missão	Valores
SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE (0/1/NA)		
Condições do ambiente	EPI	Presença de vazamento
Extintores portáteis	DSS	Produtos perigosos
Rótula de risco	Empregado em treinamento	Última FF-GA
Equipe ciente da carga	Painel de segurança	Check list necessário
Ficha de emergência	Comportamento seguro	Kit de emergência
Maquinista conhece última FF- corredor (causas e ações)	Último AMV contra- GA	Subir e descer de veículos
Lacre do Kit	Ocorrência ferroviária	
OPERAÇÃO DO TREM (ONTD X FREQUENCIA)		
Recuo do trem	Acelerador	Manobra do trem
Stall burning	Freio dinâmico	Excesso de corrente MT
Teste de vazamento e gradiente	Patinação/deslize rodas	Freio automático
Power breaking	Freio independente	Inspeção Material Rodante
Redução fracionada	Segurança operacional	Frenagem Cíclica
Controle da velocidade	Penalizações	Desligamento de Locos
Teste de marcha	Farol	Comunicação de rádio
Isolamento de locomotiva	Conhece o trecho/pátio	Engatar/desengatar
Segurança de loco/vagões	Eficiência energética	Outros
Trans. Freio dinâmico	Procedimento de bloqueio	Link/Unlin de locomotivas
Operação trem em potência distribuída	Operação Helper dinâmico	Cumprimento da curva de frenagem

ANEXO C – Painei do centro de controle de operação



ANEXO D – Tabela de despontuação

Operação do Trem. Avaliar a gravidade, repetição das falhas e perfil			
Recuo do Trem	Penalizações	Patinação/deslize rodas	Farol
Manobra do Trem	Reduções + 18 psi	Power braking	Isolamento Locomotivas
Freio Dinâmico	teste vazamento e gradiente	Inspeção Mat. Rodante	Eficiência Energética
Trans. Freio Dinâmico	Teste de marcha	Segurança Operacional	Conhece o Trecho/Pátio
Freio Automático	Comunicação de Rádio	Controle da velocidade	Engatar/Desengatar
Freio Independente	Acelerador	Desligamento de Locos	Segurança de Loco/vagões
Redução Fracionada	Stall burning	Buzina	Procedimento de bloqueio
Frenagem Cíclica	Excesso de corrente MT	Sino	Link/Unlin de locomotivas
Operação Trem em potência distribuída	Operação Helper dinâmico	Cumprimento da curva de frenagem	Operação Helper de cauda
Outros			
Operação do Trem. Avaliar a gravidade, repetição das falhas e perfil			
Perfil em Nivel Partida	Perfil em Nivel Parada	Perfil em Nivel Operação	
Perfil em Active Partida	Perfil em Active Parada	Perfil em Active Operação	
Perfil em Declive Partida	Perfil em Declive Parada	Perfil em Declive Operação	
Perfil em Ondulado Partida	Perfil em Ondulado Parada	Perfil em Ondulado Operação	
Perfil em Depressão Partida	Perfil em Depressão Parada	Perfil em Depressão Operação	
Perfil em Crista Partida	Perfil em Crista Parada	Perfil em Crista Operação	
Avaliação da Viagem			
Somatório dos pontos perdidos		100 - Pontos Perdidos = AVALIAÇÃO DO DTO	

ANEXO E – Tabela de peso de pontos

Ocorrência em viagem	Peso	Ponto
5S	Leve	2
Acelerador leve	Leve	2
Acelerador médio	Média	3
Acelerador grave	Grave	5
AMV	Grave	5
Apresentação	Leve	2
Baixa viagem	Leve	2
Baixa VMA	Média	4
Buzina condição de risco	Média	4
Buzina Passagem de nível	Grave	5
Calço	Grave	5
Carregamento/ descarga adequada	Grave	5
Checagem recursos	Média	3
Check list necessário	Leve	2
Circulação	Leve	2
Cobertura de recuo	Média	4
Comportamento seguro	Leve	2
Comunicação CCO	Média	3
Comunicação maquinista	Média	3
Comunicação rádio	Média	3
Conhecimento pátio	Média	3
Controle VMA G	Grave	5
Controle VMA L	Leve	2
Controle VMA M	Média	4
Curva frenagem	Média	4
DCA	Média	3
Desligamento locos	Leve	2
Documento trem	Grave	5
DSS	Leve	2
Eficiência energética	Média	3
Engate/ desengate	Média	4
EOT	Média	3
Falta EPI	Grave	5
Erro digitação envio macros	Leve	2
Uso EPI	Média	4
Ficha do trem	Média	4
Formatação de composição	Grave	5
Freio manual	Grave	5
Frenagem cíclica	Grave	5
Giro do equipamento	Média	3
Inspeção em cruzamento	Média	4
Inspeção material rodante	Média	3
Isolamento locos	Média	3
Kit de emergência	Leve	1
Layout pátio	Leve	2
LDL	Média	3
Locotrol	Leve	2
Mangote	Média	3

ANEXO F – Tabela de tolerância de pontos

Tipo de Evento	Pontuação
AMV contra sem causar descarrilamento – causa principal	8 pontos
AMV contra sem causar descarrilamento – causa contributória	5 pontos
Teste de Eficiência insatisfatório (em campo)	Conforme Gravidade
Reincidência Teste de Eficiência insatisfatório (em campo), mesmo item em 120 dias.	5 pontos adicionais à pontuação de Teste de Eficiência insatisfatório.
Gráfico/Acompanhamento de viagem com nota menor ou igual a 69	9 pontos
Gráfico/Acompanhamento de viagem com nota de 70 a 79	6 pontos
Gráfico/Acompanhamento de viagem com nota de 80 a 84	3 ponto
Gráfico/Acompanhamento de viagem com nota de 85 a 90	1 ponto
Abalroamento/Atropelamento – responsável causa contributória	8 pontos
Ocorrência Ferroviária considerada – responsável causa contributória	8 pontos
Ocorrência Ferroviária desconsiderada – responsável causa contributória	5 pontos
Ocorrência ferroviária por Falha Funcional - Responsável	15 pontos
Falta grave	Decisão Gerencial

ANEXO G – Consequências das despontuações na carteira funcional

Pontuação	Operador de Trem
12 Pontos	Reciclagem nos itens insatisfatórios e prova de ROF, Reg. específico, padrões operacionais, Circulares, Instruções, BS (nota mínima 80%) realizadas pelo Inspetor, até o final do mês seguinte ao acúmulo da pontuação.
18 Pontos	Reciclagem nos itens insatisfatórios e prova de ROF, Reg. específico, padrões operacionais, Circulares, Instruções, BS (nota mínima 80%) e a realização de um acompanhamento de viagem técnico pelo Inspetor, participar de uma reunião semanal da supervisão, até o final do mês seguinte ao acúmulo da pontuação.
25 Pontos	Reciclagem nos itens insatisfatórios e prova de ROF, Reg. específico, padrões operacionais, Circulares, Instruções, BS (nota mínima 80%), realização de um acompanhamento de viagem técnico, acompanhamento em duas escalas consecutivas com emissão de relatório até o final do mês seguinte ao acúmulo da pontuação pelo Inspetor e num prazo de 90 dias reciclagem no CE.
30 Pontos	Decisão Gerencial, até o final do mês seguinte ao acúmulo da pontuação.

ANEXO H – Documento interno da empresa sobre a criação da ferramenta de gestão

Análise da ocorrência Mourão Azul 24/10/2004	
5 Por Ques	
Por Que?	Motivo
Ocorrência Ferroviária no dia 24-outubro	Excesso de velocidade
Excesso de velocidade	Falta de freio no trem
Falta de freio no trem	Não execução do teste de aplicação/alívio dos freios antes da partida do trem
Não execução do teste de aplicação/alívio dos freios antes da partida do trem	Descumprimento de procedimento operacional vigente (ROF - item 19.1)
Descumprimento de procedimento operacional vigente (ROF - item 19.1)	Falta de acompanhamento e cobrança pelos gerentes e supervisores
	
FATO: Quadro de comando não está cumprindo seu papel !!	