

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

**A SOLIDARIEDADE ENTRE OS FUNCIONÁRIOS  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

**Autor: André Gomes da Silva**

**Brasília – 2013**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

**A SOLIDARIEDADE ENTRE OS FUNCIONÁRIOS  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

**Autor: André Gomes da Silva**

**Brasília – 2013**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

**A SOLIDARIEDADE ENTRE OS FUNCIONÁRIOS  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

Autor: André Gomes da Silva  
Orientador: Professor Wilson Trajano Filho

Monografia apresentada ao  
Departamento de Antropologia  
da Universidade de Brasília/UnB  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de bacharel.

Brasília – 2013

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

**MONOGRAFIA DE BACHARELADO**

**A SOLIDARIEDADE ENTRE OS FUNCIONÁRIOS  
EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO**

Autor: André Gomes da Silva

**Banca examinadora:**

Professor: Wilson Trajano Filho

Professora: Andréa de Souza Lobo

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de agradecer ao meu orientador Wilson Trajano Filho, que com sua experiência e inteligência, influenciou e direcionou fortemente a visão antropológica que contem neste estudo. Sem sua orientação não seria possível a conclusão desta monografia.

Um agradecimento especial à professora Andréa de Souza Lobo que teve que aturar a imaturidade de um jovem pesquisador. Seu apoio, no início desta monografia, fez o trabalho entrar nos eixos da teoria e metodologia antropológica.

Aos meus pais, que mostraram a mim a importância dos estudos na vida de um homem. E que nos momentos mais difíceis de conclusão deste estudo me deram apoio para seguir em frente.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo observar a interação dos funcionários da empresa prestadora de serviços de manutenção do Metrô-DF, tanto nas situações de realização do serviço contratado, quanto nos momentos de descontração e folga no próprio ambiente de trabalho. Evidenciou-se forte divisão entre os setores organizacionais da empresa, enfraquecendo a mobilidade do funcionário entre eles, influenciando a qualidade do serviço prestado. O humor seria o recurso amplamente utilizado entre os funcionários da empresa nas horas livres. O humor, este artifício do lúdico, coloca os membros do grupo em um jogo interativo com regras específicas. Ao se fazer humor, que não leve em consideração o alvo da brincadeira, percebe-se a intenção particular do emissor em fazer alegria, podendo acarretar deficiência de relacionamento entre eles.

## **ABSTRACT**

This study aimed to observe the interaction of the company employees providing maintenance services of Metro-DF, both in situations of completion of the contracted service, as in informality moments in their own work environment. Became evident a strong division between the company's organizational sectors, weakening of employee mobility between them, influencing the quality of service. The humor would be widely used feature among the company's employees in their free time. The humor, this playful artifice, puts team members in an interactive game with specific rules. By making jokes, that does not take into account the target of the joke, perceives the particular intention of the issuer to make joy, can lead deficiency to relationship.

## Índice

Introdução .....	09
1) A estrutura organizacional da sinalização.....	13
1.1) No interior dos turnos .....	16
2) A solidariedade entre as microequipes do turno .....	20
2.1) Negociação das atividades do dia .....	23
2.2) Maleta de ferramentas .....	26
3) O complexo de manutenção .....	30
3.1) As práticas esperadas no cenário da manutenção .....	34
3.2) Mudança de cenário e alteração da conduta .....	36
4) O jogo humorístico durante a preparação do café .....	41
4.1) O humor como recurso da interação .....	44
4.2) Salvar a fachada .....	47
4.3) A masculinidade como característica elementar .....	51
Conclusão .....	57
Bibliografia .....	60



## **Introdução**

Este trabalho tem por objetivo observar a interação dos funcionários de uma empresa prestadora de serviços de manutenção. A observação, da interação dos funcionários, consiste em verificar o modo como os trabalhadores se relacionam entre si nos momentos de descontração, e também, nos momentos de prestação de serviço no ambiente de trabalho.

A empresa de manutenção pesquisada presta serviço de reparação aos equipamentos do sistema metroviário do Distrito Federal. Com um quadro de funcionários permanente para atuação imediata caso determinado equipamento fique com o funcionamento irregular. Estes equipamentos são responsáveis pela segurança dos usuários e pela circulação dos trens.

A pesquisa foi realizada através da observação participante. O autor deste estudo é funcionário da empresa prestadora do serviço de manutenção. Por este fato, esteve nos momentos interativos entre os trabalhadores da empresa, sem que eles soubessem que estavam sendo observados para fins deste trabalho.

Foi realizado um diário de campo sobre as interações dos funcionários, revelando o processo de produção e reprodução de práticas de relacionamento entre os trabalhadores. De um lado, as práticas voltadas ao serviço a ser realizado, como a colaboração entre os participantes para as atividades laborais; do outro, as práticas de convivência harmônica ou não entre os membros, como o nível de amizade e respeito mútuo.

Foram escolhidas as situações mais expressivas relacionadas às interações voltadas ao universo laboral, e também, fora dele. Os fatos retirados do diário de campo, nos quais serão relatados no decorrer deste estudo, representam as principais características interacionais do grupo estudado.

\* \* \*

O sistema metroviário do Distrito Federal é um órgão público ligado ao GDF, no entanto, terceiriza algumas das suas atividades, por exemplo: parte da segurança (segurança patrimonial), limpeza (estações, trens e prédios administrativos), bilheteria e manutenção em geral.

Em 2007 um consórcio de empresas ganhou o processo de licitação pública com prazo de validade de cinco anos até a próxima licitação para cuidar da manutenção. Os serviços de manutenção são diversificados: desde pintura de estações e prédios administrativos, concerto de portas e maçanetas, serviço de capina, até serviços mais especializados como manter a energia para os trens, maior disponibilidade de trens em funcionamento, etc.

As três grandes áreas (equipes) de serviços especializados de manutenção são: energia, material rodante e sinalização.

O corpo técnico que atua na parte de energia estaria destinado a dar manutenção nos equipamentos que mantêm a alimentação elétrica para a movimentação dos trens. As subestações retificadoras (SR) recebem a energia da CEB (13800Vca), e transformam esta energia para um nível adequado aos trens (700Vcc), através de inúmeros equipamentos. Estes equipamentos não se restringem a estas SRs, que são dezessete ao longo da via metroviária, eles chegam até os trilhos, interligados através de cabos.

Já os trabalhadores do material rodante atuam na manutenção das composições (vagões). Tudo que estiver relacionado à parte elétrica, mecânica, e eletrônica dos trens: sistema de tração, de freios, ventilação, iluminação, etc.

A sinalização seria responsável pela manutenção dos equipamentos que trazem informações da via, como: posicionamento de todos os trens, estado de equipamentos vitais e de segurança (fechado, aberto, direita, esquerda, em falha), etc. Estas informações chegam a um centro de controle operacional, onde são exibidas em telas grandes. Esta pesquisa irá se limitar apenas aos funcionários da área de sinalização.

A empresa de manutenção que presta serviço ao Metrô possui dois tipos de clientes diretos: os funcionários públicos da operação, e o usuário final (passageiros). Os funcionários da operação são afetados ao realizar suas atividades na normalidade quando determinadas falhas acontecem, por sua vez, a operação fica degradada causando atrasos e transtornos para os usuários do sistema público.

Os funcionários da empresa pública que lidam com a operação em si são: os membros do centro de controle operacional (CCO), local onde é controlada a operação com as estratégias diárias; os trabalhadores responsáveis pelas estações que auxiliam os usuários, e fazem o controle de acesso ao pessoal da manutenção; e, por fim, os pilotos.

O corpo de funcionários do sistema público metroviário conta com uma diretoria técnica. A esta diretoria é incumbida a função de fiscalizar o serviço da empresa privada

de manutenção. Portanto, para a realização desta função, alguns funcionários técnicos do sistema público acompanham periodicamente os outros trabalhadores do sistema privado em suas atividades.

\* \* \*

A observação da interação entre os funcionários da equipe pesquisada, tanto no que se refere ao serviço para a execução da manutenção, quanto nos momentos de folga no ambiente de trabalho, foi tratada de maneira a privilegiar a forma com que os trabalhadores se relacionam em grupo.

Ser funcionário da equipe de sinalização traz a exigência do trabalho em grupo por fazer parte do escopo laboral da manutenção. Em outro momento, na situação de descontração, os trabalhadores também ficam reunidos participando do encontro. O objetivo deste estudo é perceber o indivíduo neste universo organizacional, que traz no ambiente da empresa a característica do relacionamento em conjunto.

Fazer parte do corpo de funcionários da manutenção obriga-os a realizar as atividades em conjunto. Neste caso, a observação da interação vai verificar o resultado desta prática em grupo, ou seja, a qualidade do serviço prestado. O trabalho coletivizado entre os membros da empresa seria primordial para o sucesso da manutenção.

Este estudo, além de observar a externalidade do serviço realizado através da atuação prevista em contrato, vai tratar o nível de coleguismo e de respeito mútuo entre os membros da equipe. A interação dos funcionários nos momentos de folga, dentro do ambiente da empresa, traz a importância de como os trabalhadores se relacionam fora do serviço da manutenção propriamente dito.

A contribuição deste trabalho para o estudo da interação é perceber a forma como os membros doam suas individualidades para a realização do serviço grupal, e também, à harmonia dos colegas de profissão, no que diz respeito a um ambiente saudável para o convívio entre os funcionários. Apesar de serem de naturezas diferentes, existe algo que é comum a elas: a intencionalidade pessoal do trabalhador para a realização das atividades em grupo.

O capítulo um deste estudo mostra o organograma da estrutura organizacional da empresa. Como são divididos os turnos que se revezam para a manutenção constante do sistema metroviário, com os horários de funcionamento dos plantões. E também, a definição da manutenção corretiva e preventiva.

O capítulo dois refere-se às atividades no interior dos turnos. Como são divididas as tarefas nos turnos de acordo com as áreas de atuação, e a solidariedade entre as microequipes de um turno.

O complexo de manutenção está contemplado no capítulo três, onde é formado o principal cenário da interação dos funcionários. O cenário influencia a interação dos trabalhadores de forma preponderante.

O capítulo quatro está vinculado à interação dos funcionários nos momentos de folga, dentro do ambiente de trabalho. O principal recurso utilizado na comunicação dos trabalhadores é o humor. O humor leva à alegria, mas também pode levar a situações aflitivas quando se exagera na piada. O humor entre os colegas de profissão está maculado em um jogo com regras específicas, sendo possível verificar o respeito mútuo deles.

Os principais autores que formam o pilar teórico neste estudo são Erving Goffman e Johan Huizinga. Goffman influencia com sua visão, ao processo interacionista da pesquisa como o cenário e as equipes de representação. Huizinga traz a idéia de jogo como fator fundamental de formação da cultura, sendo utilizada neste estudo aos momentos de descontração dos funcionários. Forma-se então, um jogo interacionista entre os membros da empresa, onde mesclam as situações de trabalho e as de folga no interior do ambiente de serviço.

## **1) A estrutura organizacional da sinalização**

Este capítulo é destinado à estrutura laboral da organização da equipe de sinalização, de acordo como são divididos os setores oficiais determinados pela empresa, para o desenvolvimento das atividades de prestação de serviço. A divisão burocrática para a realização da manutenção está contemplada em como são direcionados os diversos setores para o serviço contratado.

A empresa prestadora de serviço que esta sendo pesquisada está localizada no complexo de manutenção do Metrô-DF. Neste complexo, existem galpões onde são destinados às diversas áreas da manutenção. A equipe de sinalização, ao qual este trabalho irá se restringir, é uma delas.

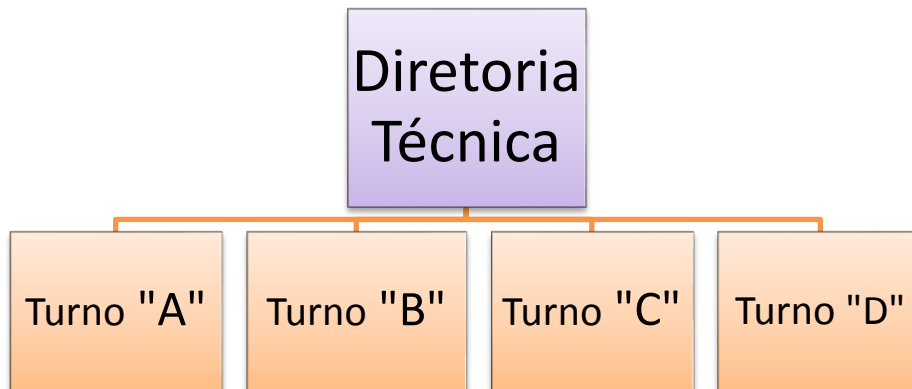
A equipe de sinalização contém 40 membros, divididos em quatro turnos com seus respectivos supervisores. São dez técnicos de manutenção mais um supervisor, para cada turno noturno; e oito técnicos mais um supervisor, em cada um dos turnos diurnos.

Observando outros setores organizacionais, a equipe de sinalização conta com a diretoria técnica, que ocupa um posto onde as principais diretrizes são: organizar, controlar, propor novas metodologias de trabalho e, dar suporte técnico às atividades da equipe de sinalização. A diretoria técnica é formada em sua maioria por engenheiros, e está em um patamar hierarquicamente superior aos funcionários separados por turnos.

O horário de expediente da diretoria técnica segue o padrão comercial: das 8:00h às 18:00, com horário para almoço, de segunda à sexta-feira. Em alguns momentos membros da diretoria técnica vão a campo, de acordo com atividades especiais da manutenção. Por exemplo, para dar suporte às equipes em alguma falha importante, realizar testes não eventuais relativos a alguma problema que está afetando a operação, etc. Entretanto, isso ocorre com pouca frequência.

A equipe de manutenção pesquisada (sinalização) funciona 24 horas por dia com os quatro turnos em revezamento. Os funcionários de cada turno trabalham 12 horas e folgam 36 horas, nos seguintes horários: das 07:00h às 19:00h, e das 19:00h às 07:00h. Dois turnos são noturnos, e os outros dois diurnos, ou seja, quem está em um dos turnos noturnos, trabalha uma noite, das 19:00h às 07:00h do outro dia, e folga a noite seguinte. Já quem pertence a um dos turnos diurnos, trabalha das 07:00 às 19:00h de um dia, e folga o dia seguinte. O esquema de rotação dos turnos acontece continuamente, independente de ser feriado ou final de semana.

Segue abaixo o organograma da equipe de sinalização:



Nesta empresa são realizados dois tipos de manutenção, a saber: corretiva e preventiva. A manutenção preventiva é quando não tem uma falha aparente e a equipe deve fazer certas medições para certificar o correto funcionamento do equipamento, como se fosse antever uma falha. Já a manutenção corretiva é quando o problema se mostra aparente, prejudicando a operação.

A cada intervenção da equipe de manutenção, tanto para as atuações em preventiva quanto para corretiva, é necessário uma ordem de serviço (O.S.). As O.S. de atuação corretiva normalmente são abertas pelo pessoal da operação (empresa pública). Estas corretivas podem ser de atuações imediatas ou deixadas para serem atendidas após a operação comercial, quando há a necessidade de desligamento de equipamentos que causariam um transtorno maior à operação.

Quando acontece alguma anormalidade com equipamentos da operação, o problema é passado a um centro de informações da manutenção, onde é aberta uma O.S. com o número de identificação. Imediatamente ela será repassada ao turno de plantão. Neste caso, a O.S. seria corretiva, como por exemplo, um telefone operacional que fica inoperante em alguma estação.

As O.S. voltadas para a manutenção preventiva são abertas por um processo diferente. A manutenção preventiva tem a finalidade de verificar como está o funcionamento de uma gama variada de equipamentos vitais e não vitais para a operação.

Cada equipamento possui características próprias de funcionamento, portanto, com necessidades de intervenções diferentes nas manutenções preventivas, como, vida

útil, tipos de medições com instrumentos apropriados, ajustes, testes de funcionamento, etc. A diretoria técnica da sinalização faz a programação de todo o ano para as atividades de manutenção preventiva nos diversos equipamentos espalhados pelo sistema metroviário.

A periodicidade das intervenções também é regulada, existindo preventivas mensais, bimestrais, semestrais, anuais, etc. Cada equipamento possui uma ou mais periodicidade, sendo que cada periodicidade exige itens e medições diferentes. A manutenção preventiva mensal em um equipamento qualquer requer menos tempo e menos itens a serem realizados, do que a preventiva semestral do mesmo equipamento.

A manutenção preventiva deve ser seguida por roteiros de manutenção específicos para cada equipamento. Nestes roteiros estão designadas as tarefas a serem executadas, como, por exemplo, limpeza dos equipamentos, reaperto de parafusos, medições específicas como tensão, corrente, potência; testes de funcionalidade, etc. Cada roteiro de manutenção preventiva segue uma lista de itens a serem verificados. Se a equipe de manutenção encontrar algum item com problema no equipamento a ser vistoriado, ou de alguma forma este item não pode ser realizado, deve-se abrir uma O.S. corretiva, para o problema ser reparado posteriormente, caso não seja possível repará-lo imediatamente.

A manutenção preventiva, na maioria dos equipamentos, é realizada após o horário operacional, devido a possibilidade de problemas se certos equipamentos fossem desligados durante a operação.

O consórcio que ganhou a última licitação deve seguir alguns critérios contratuais firmados com a empresa pública metroviária. Caso o consórcio de empresas prestadora do serviço de manutenção ao sistema metroviário não conseguir ficar dentro dos limites estipulados no contrato, é aplicada uma penalidade: a empresa que não conseguir realizar o contrato é passível de multa. O valor varia de acordo com a atividade que não foi cumprida.

Na manutenção preventiva, onde há uma programação previamente definida, ela deve ser realizada na sua completude. A contagem é realizada no final de cada mês. Se o número de preventivas realizadas pela manutenção estiver abaixo do que foi estipulado, a multa é aplicada.

Para estar dentro do contrato, e não ser penalizado com multa, a manutenção corretiva é contabilizada de uma forma diferente. Não existe programação para este tipo de manutenção e nem sempre as falhas podem ser previstas na manutenção preventiva.

As falhas acontecem ao acaso, devido ao grande número de equipamentos existentes no sistema metroviário. As falhas que se apresentam na operação são classificadas segundo a urgência e importância, no que diz respeito ao transtorno causado pelo problema. Se uma falha qualquer não estiver atrapalhando de forma consistente a operação, o tempo para a normalização deste problema é maior. Já no caso de ser uma falha que está causando atraso na linha, o tempo para a normalização é menor devido a urgência da operacionalidade.

Existem níveis de gravidade das O.S. corretivas estipulados em contrato. A partir do momento em que acontece um problema no sistema metroviário, a ordem de serviço é impressa e passada imediatamente para o turno que está de serviço. Cada O.S. aberta, no corpo dela, possui um campo em que se classifica a gravidade da falha. As gravidades são: Nível C, a manutenção tem 24 horas para resolver o problema; Nível B, a equipe tem 6 horas para a solução; e Nível A, o turno tem 3 horas para normalizar.

Todas as falhas são contabilizadas e no final do mês é tirada uma média aritmética simples, para verificar se a equipe de manutenção ficou dentro do tempo médio de restabelecimento do sistema, que é firmado contratualmente entre a empresa pública Metrô e a empresa privada de manutenção. Ilustrando a explicação acima: Se for aberta no mês duas O.S. corretivas nível “A”, em que a equipe de manutenção demorou cinco horas e meia para normalizar uma delas, e, na outra, trinta minutos; a média de O.S. nível “A” do mês foi de três horas, ficando dentro do contratual. Esta contagem é feita entre todos os níveis de gravidade.

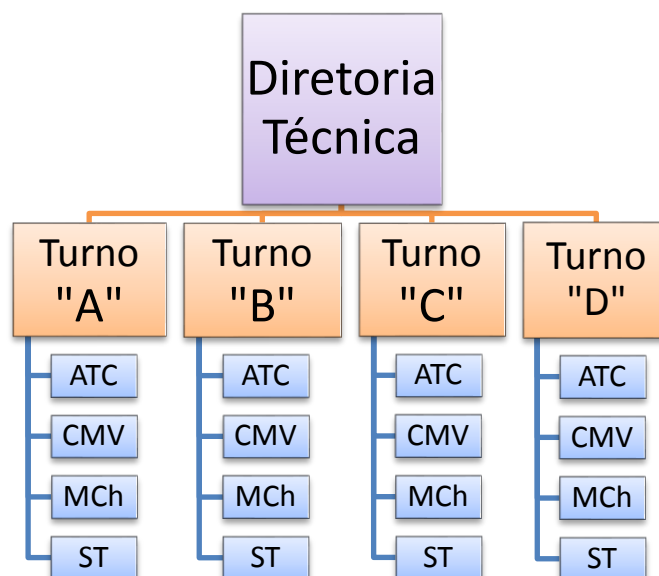
### **1.1) No interior dos turnos**

Observando as atividades organizacionais no interior de cada turno, surgem outras divisões. Estas divisões são formadas de acordo com a atuação nos diversos equipamentos existentes para as manutenções corretiva e preventiva da sinalização. As quatro áreas de atuações nos turnos são: sala técnica (ST), máquina de chave (MCh), caixa à margem da via (CMV) e controle automático dos trens (ATC). Cada área de atuação no interior de cada turno possui suas ferramentas específicas, equipamentos diferenciados para a intervenção e número de funcionários destinados às manutenções corretiva e preventiva. Conseqüentemente, estas divisões internas exigem conhecimento específico dos funcionários para a realização dos serviços.



As áreas de atuação fazem parte dos equipamentos que a equipe de sinalização mantém em normal funcionamento. No entanto, houve a necessidade organizacional de desmembrar todos os equipamentos em sistemas (áreas de atuação). Em cada turno são formadas quatro microequipes. Denominei microequipe por ser uma fração da equipe de sinalização.

A seguir, o organograma do interior dos turnos da equipe de sinalização:



Nos próximos parágrafos serão realizados resumos das principais características dos equipamentos que envolvem as áreas de atuação. Cada microequipe do turno teria a responsabilidade de executar as manutenções preventivas e corretivas da sua área de atuação.

Todas as estações do Metrô possuem uma sala técnica (ST) onde existem inúmeros equipamentos. Por exemplo, equipamentos responsáveis pela sonorização da estação, telefonia, sala de baterias caso falte energia da CEB, sistema de comunicação entre estações via fibra óptica, entre outros. Algumas estações possuem salas técnicas especiais. Nestas salas técnicas especiais há equipamentos eletrônicos microprocessados que têm a função de controlar a movimentação dos trens automaticamente. Fazendo com a segurança dos usuários estejam sob os cuidados do *software*. Caso algum equipamento entre em falha, este sistema faz com que a operação fique degradada, no entanto, com a condição segura aos usuários. O sistema eletrônico do Metrô impede que trens se choquem ou descarrilem.

O equipamento de máquina de chave (MCh) tem um papel muito importante no sistema metroviário. Este equipamento está espalhado por toda a via e, é responsável pela mudança do trem de uma via a outra. De acordo com a estratégia da operação é enviado um comando para uma determinada máquina de chave, este equipamento faz movimentar os trilhos, e então o trem muda de via. Os equipamentos que compõem a área de atuação da máquina de chave informa ao centro de controle da operação qual o posicionamento atual da máquina. Caso aconteça algum problema e a máquina não complete o curso, parando ao meio do caminho, chega a informação ao centro de controle que a posição dela está indefinida, e também, o próprio sistema eletrônico do Metrô automaticamente proíbe que trens se aproximem desta máquina. Existem mais de quarenta máquinas de chave ao longo das vias do Metrô. Quando uma máquina de chave entra em falha gera grandes transtornos à operação.

Os equipamentos que fazem parte da área de atuação da caixa à margem da via (CMV) levam este nome, pois, eles ficam dentro de caixas ao lado da via onde circulam os trens. São centenas delas espalhadas pela via. O sistema eletrônico metroviário possui um grupo de caixas à margem da via a cada trezentos metros de via em média. A função destes equipamentos seria de controlar a velocidade dos trens, e também, informar ao centro de controle operacional o posicionamento deles. O piloto deve andar com o trem a partir da velocidade que está recebendo da via. A velocidade recebida pelo trem é transmitida pelas caixas à margem da via. O centro de controle operacional cuida da circulação de vinte trens, em horário de pico, por isso é necessário saber o posicionamento deles para desenvolver as estratégias operacionais. Caso algum cartão eletrônico entre em falha na caixa à margem da via, por segurança, o sistema eletrônico metroviário entende que tem um trem em um local da via, onde na verdade não existe. Este fato acaba gerando lentidão na operação, pois, o sistema eletrônico metroviário percebe como um trem de verdade e fará a segurança, impedindo que os trens se choquem.

Os equipamentos vinculados à área de atuação do controle automático dos trens (ATC) ficam instalados no trem, principalmente na cabine do piloto. Estes equipamentos são responsáveis por receber a velocidade da via transmitida pela caixa à margem da via, e fazer com que o piloto não avance a velocidade permitida em certa região da via. Caso o piloto tente avançar acima da velocidade determinada, o próprio trem impede o avanço. Primeiramente existe o corte de tração, não sendo suficiente é aplicado três níveis de frenagem, de acordo com a velocidade do trem. Em nenhum

momento o trem avança a velocidade permitida. Se o sistema de controle automático do trem entrar em falha, o trem não pode andar a partir da velocidade recebida da via, neste caso a velocidade máxima que o trem em falha percorre é de 20Km/h.

Essas são as principais funções que cada área de atuação, com seus equipamentos específicos, realizam a operação metroviária. As microequipes dos turnos foram formadas para atender os serviços da manutenção corretiva e preventiva de cada área de atuação.

## **2) A solidariedade entre as microequipes do turno**

Cada microequipe nos turnos seria responsável pelas manutenções preventiva e corretiva da sua área. A mobilidade de um trabalhador de uma microequipe, para outra, dentro do próprio turno, acontece com pouca frequência. Como por exemplo, quando há insatisfação entre os membros de uma das áreas de atuação, atraso na manutenção preventiva para entrega da produção mensal, ausência de funcionários por motivo de férias ou saúde, como também, quantidade de trabalho excessivo durante determinado expediente.

Como já foi mencionada, a manutenção preventiva é realizada dentro de uma programação mensal, e feita em mais de 90% fora do horário operacional. Durante o período noturno, além de realizar a manutenção preventiva, falhas que aconteceram durante a operação são deixadas para a normalização e pesquisa no período noturno, pois nesse horário, é possível desligar certos equipamentos que causariam grandes transtornos durante a operação.

Não é incomum chegar ao final do mês, e alguma das quatro microequipes formadas no interior de cada turno, de acordo com as áreas de atuação, atrasar na realização da manutenção preventiva em alguns equipamentos. No caso de atraso e não cumprimento do que foi destinado à preventiva para o mês, o consórcio da manutenção é passível de multa.

Quando o supervisor do turno percebe que não vai ser possível completar a preventiva mensal, são formadas estratégias de intercâmbio entre membros de grupos distintos do plantão. O supervisor tem um papel importante neste caso, pois a sua autoridade é fundamental para as trocas de funcionários ou remanejamentos de acordo com a necessidade, fato que não aconteceria espontaneamente entre as microequipes no interior dos turnos.

Pode-se perceber fraca solidariedade entre as microequipes do turno para as atuações em falhas que não são facilmente determinadas a este ou aquele grupo. Como se a falha em um equipamento qualquer não fosse de responsabilidade do turno, mas sim, de uma fração dele.

Acontece com certa frequência, no expediente de trabalho, que uma microequipe trabalhe excessivamente na manutenção corretiva (falhas aleatórias), deixando até de fazer os serviços básicos do dia como a manutenção preventiva destinada ao seu grupo, e as outras microequipes com trabalho de menos e tempo livre. Em outro momento essa

situação se inverte entre os grupos do turno e a discrepância laboral se faz presente novamente.

A pouca mobilidade dos técnicos entre as microequipes do turno favorece a formação de “equipes de representação” (conceito de Erving Goffman) com membros praticamente constantes e de uma platéia fixa. Esta platéia é formada pelo supervisor, e também, pelos técnicos que atuam nas outras microequipes. Segundo Goffman:

“Usarei o termo “equipe de representação” ou, abreviadamente, “equipe”, para me referir a qualquer grupo de indivíduos que cooperem na encenação de uma rotina particular.” (Goffman, 2009, p. 78)

A prática da mobilidade dos funcionários entre as áreas de atuação do turno também não é difundida pela direção da empresa. Isso pode trazer em longo prazo, alguns problemas organizacionais: obrigar um grupo a trabalhar na manutenção de equipamentos de apenas uma área de atuação, impede que seus membros aprendam a lidar com outros equipamentos; podendo ser muito útil à manutenção em relação ao tempo de normalização de falhas, aumentando o número de funcionários que poderiam ajudar no problema, e também, não iria sobrecarregar apenas um subgrupo do turno, mas sim, dividiria a responsabilidade da atuação ao restante da equipe. A mobilidade ou o intercâmbio de funcionários entre as áreas de atuação é de certa forma rígida. Como se tivessem grupos independentes dentro de um mesmo turno.

Certa vez houve uma falha no sistema em que havia a necessidade de atuação conjunta das microequipes de máquina de chave e sala técnica. O problema foi destinado inicialmente ao grupo da máquina de chave. A máquina de chave é o equipamento responsável pela mudança do trem de uma via à outra. Nessa falha, este equipamento ao ser acionado, desligava o próprio disjuntor responsável pela “alimentação” à máquina de chave. O disjuntor, localizado na sala técnica, é um equipamento de segurança amplamente utilizado para evitar uma sobrecarga de energia maior que o estipulado ao sistema.

O problema não estaria no disjuntor, mas sim, em um compartimento próximo à máquina de chave que tinha sido invadido pela água, gerando curto-circuito, o que fazia o desarmamento do disjuntor por sobrecarga.

O disjuntor desta máquina de chave fica localizado na sala técnica. A máquina de chave com o compartimento cheio de água está localizada a mais ou menos mil e quinhentos metros da sala técnica. Antes da descoberta da falha (água em um

compartimento) haveria a necessidade da atuação conjunta das microequipes de sala técnica e máquina de chave, pois o problema poderia estar em um dos equipamentos da sala técnica e não na máquina de chave.

A microequipe de máquina de chave é composta por três funcionários. Um deles teve que ficar na sala técnica, caso o disjuntor desarmasse, desfalcando a equipe na atuação, aumentando o tempo de liberação da falha. Como a falha foi aberta inicialmente à equipe de máquina de chave, os membros da sala técnica não se prontificaram a ajudar.

As reclamações e indignações sobre esse fato por parte dos funcionários da microequipe de máquina de chave que atuaram na falha não foram contundentes, no sentido de gerar alguma mudança de atitude em uma atuação futura. Isso se deve ao fato de que se fosse o contrário, necessitar ajuda do pessoal da máquina de chave em uma possível falha na sala técnica, a morosidade e a não intervenção colaborativa também se faria presente.

Como um grupo, em momentos de exigência do trabalho, não ajuda o outro grupo do mesmo turno, este, por sua vez, tomará a mesma atitude em outra situação, formando a reciprocidade de prática, e um padrão seguido por todos.

Cada microequipe deve aceitar o ônus em que o destino dos equipamentos da área de atuação de cada uma o reserva para o expediente de trabalho. Pesquisas fora do horário comercial e manutenção corretiva acontecem sem muita previsibilidade, e que, dependendo do dia acontecem em excesso. Interferindo na manutenção preventiva do mês daquela microequipe.

Participar como membro de uma área de atuação no interior de um turno significa respeitar as regras simbólicas entre os grupos do turno: cada microequipe é praticamente responsável pela realidade funcional (pesquisa, manutenção corretiva e preventiva) aleatória de funcionamento dos equipamentos de sua área, mesmo em situações de discrepância laboral acentuada entre os grupos. Não reclamar por ajuda em determinados momentos seria o ato de deferência realizado entre as microequipes do turno. Erving Goffman descreve a deferência, como:

“Com deferência eu me refiro ao componente da atividade que funciona como um meio simbólico através do qual se comunica regularmente apreciação *para* um receptor *deste* receptor, ou de algo do qual este receptor é considerado um símbolo, extensão ou agente. Essas marcas de devoção representam formas pelas quais um ator celebra e confirma sua relação com um receptor.” (Goffman, 2011, p. 59.)

A atitude não colaborativa de um grupo em relação ao outro, forma parâmetros de condutas socializados entre todos. A deferência estaria em não exigir do grupo ocioso, por parte da microequipe com excesso de trabalho, solidariedade na divisão de tarefas.

### **2.1) Negociação das atividades do dia**

O horário de funcionamento do turno noturno começa às 19:00h de um dia e vai até às 07:00h do dia seguinte. A manutenção preventiva começa os trabalhos por volta da 01:00h do dia seguinte, que seria o horário em que se pode desligar os equipamentos sem danos à operação, pois os trens já foram recolhidos. Ou seja, caso não aconteça uma ordem de serviço corretiva neste ínterim, os funcionários ficam das 19:00h até, por volta da 00:00h sem atuar diretamente nos serviços de manutenção. Não seria tão incomum acontecer este tipo de situação: ausência de manutenção corretiva antes do término da operação.

Algumas atividades são previstas para esse tempo entre o início do turno e o começo das atividades da manutenção preventiva. Neste tempo, é realizada uma reunião com o supervisor do turno, onde seriam divididas as tarefas dos serviços a serem realizados, e também, outros atributos empresariais como, passar diretrizes da diretoria técnica responsável por toda a manutenção. Antes da entrada nas estações, na via, ou adjacências, as equipes arrumam o material que será utilizado na atividade.

Nas reuniões diárias com o supervisor, todos os participantes se reúnem para receber informações sobre as atividades que vão participar, cada grupo negocia com o supervisor o trabalho que está por vir. Os supervisores não teriam o conhecimento aprofundado em todos os equipamentos como, por exemplo, o modo de funcionamento, tempo necessário para se fazer a manutenção preventiva ou corretiva, número de participantes para realizar determinado serviço, etc. Devido o não conhecimento total das atividades, os grupos usam o conhecimento específico adquirido pelo contato constante com seus respectivos equipamentos, e negociam com o supervisor as atividades a serem realizadas. Os técnicos de uma microequipe usam seus conhecimentos para limitar os serviços a serem realizados por ela em um determinado expediente.

Segundo Erving Goffman, as “equipes de representação” existem através de laços específicos de acordo com as atividades que seu grupo realiza. Conhecimento e condutas internas compartilhadas entre os integrantes.

“Se os membros de uma equipe devem cooperar para manter uma dada definição da situação diante da platéia, dificilmente estarão em condições de manter aquela impressão particular diante dos outros. Acumpliciados na manutenção de uma aparência particular das coisas, são forçados a se definir uns aos outros como pessoas “a par dos fatos”, diante das quais não pode ser mantida uma fachada particular. Os companheiros de equipe, então, proporcionalmente à frequência com que agem como equipe e ao número de assuntos incluídos na proteção delimitadora, tendem a ser ligados por direitos do que se poderia chamar de “familiaridade”. Entre eles, o privilégio da familiaridade – que pode se constituir numa espécie de intimidade sem calor – não precisa ser algo de natureza orgânica, que se desenvolve vagarosamente com o passar do tempo em comum, mas é antes um relacionamento formal, automaticamente ampliado e recebido, tão logo o indivíduo tome lugar na equipe.” (Goffman, 2009, p. 81)

Devido os inúmeros equipamentos do escopo da sinalização, que devem ser mantidos em seu normal funcionamento, a diversidade das atividades da manutenção não seria pequena, ao se realizar pesquisas e executar as manutenções corretiva e preventiva. Por este fato, cada expediente de trabalho é uma incógnita, no sentido dos técnicos não saberem antecipadamente quais são as atividades do dia.

Cada microequipe ao negociar seu expediente de trabalho fica diante dos outros grupos: as outras microequipes e o supervisor do turno. Utilizam-se intencionalmente, durante a negociação de cada microequipe com o supervisor, de elementos linguísticos próprios da área de atuação. Com o discurso técnico relacionado aos equipamentos que fazem parte do escopo da microequipe, cada uma delas, de certo modo, aumenta o tempo necessário de realização do serviço vindouro durante a negociação. O objetivo da barganha estaria em mais tempo livre no expediente, e até, em receber reforço de mais um funcionário de outra microequipe do turno, para ajudar na atividade.

As “equipes de representação”, segundo Erving Goffman, quando estão diante da sua representação para com a platéia, desenvolvem fatores de interação que são criados pelo próprio ambiente. Por exemplo, negociar o expediente de trabalho. Goffman denominou esta situação de “região de fachada”.

Quando as “equipes de representação” não estão diante da platéia, e seus membros estão apenas entre eles, Goffman chama de “região de fundo ou bastidor”. Nesta região, a interação sofre diferenciação entre os integrantes de uma “equipe de representação” se comparado a “região de fachada”, pois a “equipe” não está diante de uma platéia. A mudança de “região” altera a interação entre os membros, pois o



ambiente já não é mais o mesmo. Goffman escreve sobre como o ambiente afeta o curso da interação:

“Em geral, por conseguinte, devemos ter em mente que ao falar de regiões de fachada e de fundo, falamos tomando como ponto de referência uma dada representação e a função para qual aquele lugar é usado no momento.” (Goffman, 2009, p. 120)

Cada microequipe no interior de um turno reserva sua região de bastidor, principalmente no momento da atuação, em uma manutenção corretiva ou preventiva, onde é possível estar isolada em relação às outras microequipes do turno. Cada área de atuação, ao se deslocar para o início do trabalho, e no próprio ambiente de atuação, fala das intervenções das outras equipes, comenta sobre atitudes dos outros técnicos e do supervisor, desenvolve estratégias para benefício do próprio grupo, etc.

Erving Goffman descreve o que esperar em uma “região de fundo”:

“Uma região de fundo ou dos bastidores pode ser definida como o lugar, relativo a uma dada representação, onde a impressão incentivada pela encenação é sabidamente contradita como coisa natural. Há, sem dúvida, muitas funções características de tais lugares. É aqui onde se fabrica laboriosamente a capacidade de uma representação expressar algo além de si mesma. Aqui é onde as ilusões e impressões são abertamente construídas. Aqui os apoios do palco e os elementos da fachada pessoal podem ser guardados, numa espécie de aglomerados de repertórios inteiros de ações e personagens. Aqui os tipos de equipamento cerimonial, tais como as diferentes espécies de bebidas e roupas, podem ser escondidos, de tal modo que a platéia não seja capaz de perceber o tratamento concedido a eles, em comparação com o que lhes poderia ser dado. Aqui aparelhos tais como o telefone são guardados, de modo a que possam ser usados “particularmente”. Aqui os trajes e outras partes da fachada pessoal podem ser regulados e revistados, a fim de se descobrir as imperfeições. Aqui a equipe pode rever sua representação, reprimindo as expressões ofensivas, quando nenhum observador está presente, para ser ofendido por elas. Aqui os membros menos capazes da equipe, os que são expressivamente ineptos, podem ser treinados ou excluídos da representação. Aqui o ator pode descontraí-lo, abandonar a sua fachada, abster-se de representar e sair do personagem.” (Goffman, 2009, pp. 106-107.)

Quando o supervisor faz a reunião no início do expediente e apresenta o serviço que o turno deverá realizar, este serviço não é voltado para o turno como um todo, mas sim às suas divisões internas (microequipes). Cada microequipe estará preocupada nos serviços voltados aos equipamentos da sua área de atuação. O supervisor delega as atividades seguindo a departamentalização do turno. As atividades compartilhadas entre as microequipes ocorrem em situações de não cumprimento do contrato, ou seja, em ocasiões de urgência.

Negociar as atividades do expediente seria o caminho encontrado que cada microequipe utiliza como forma de não se sobrecarregar com os serviços do turno. Como o compartilhamento do serviço entre as microequipes não é difundido e realizado de forma corrente, a autodefesa das microequipes atua como recurso de limitar as atividades apenas aos equipamentos de cada microequipe, olhando apenas as atividades do seu grupo, sem se importar com o serviço de todo o turno. Desta forma, a principal característica dos turnos seria a divisão interna para a realização das atividades do expediente.

## **2.2) Maleta de ferramentas**

Cada área de atuação no interior dos turnos possui equipamentos específicos para a manutenção, por sua vez, as ferramentas e os medidores são diferenciados de acordo com cada grupo de equipamento. As maletas de ferramentas possuem os objetos mais comuns de intervenção aos equipamentos, como, chaves de fenda, alicates, chaves de boca, etc.; no entanto, cada microequipe tem em seu poder ferramentas específicas, que são referentes a cada área de atuação.

Como falado anteriormente, os dois turnos do dia atuam mais em manutenção corretiva, e menos em manutenção preventiva. Este fato é explicado pela operação com trens. Durante o dia o sistema é mais acionado, ocasionando falhas com a circulação dos trens. No entanto, desligar determinados equipamentos causaria maiores transtornos ao sistema metroviário. Dependendo da falha, o problema é deixado para após a operação para a melhor intervenção nos equipamentos, atrapalhando menos a operação.

Os dois turnos noturnos realizam a grande maioria da manutenção preventiva, devido a disponibilidade operacional com a não circulação dos trens. Realizam pesquisas de falhas que ocorreram durante a operação, e as falhas aleatórias que surgem mesmo sem a circulação dos trens.

Podemos perceber algumas diferenças nas intervenções do serviço contratado entre os turnos noturnos e diurnos, entretanto, essas diferenças não seriam tão agudas, pois são os mesmos equipamentos que as quatro áreas de atuação, dispersas entre os quatro turnos, intervêm em seus serviços diários.

Cada microequipe de um turno possui pelo menos uma maleta de ferramentas, e esse fato se repete em todos os turnos. É possível encontrar em uma das áreas de

atuação do turno até mais de um conjunto de ferramentas para as mesmas necessidades funcionais de atuação.

Como se não bastasse uma maleta para o grupo de trabalho, alguns integrantes preferem ter suas próprias ferramentas. Remetendo a idéia de que será mais bem cuidada se estiver nas mãos de um funcionário. Apenas uma maleta para um determinado grupo de trabalho traz a idéia que pertence a todos, e ao mesmo tempo a ninguém, recebendo menos empenho para seus cuidados.

Existem pelo menos quatro maletas por turno, uma para cada área de atuação. Em alguns casos, uma microequipe tem sob seus cuidados até duas maletas, uma do grupo e outra de um dos participantes. São pelo menos dezesseis maletas para a equipe de sinalização, onde apenas um turno de trabalho está em atuação, evidenciando um gasto desnecessário e encarecendo a gestão empresarial.

Teve uma experiência que aconteceu em um turno noturno sobre a divisão da maleta de ferramentas. Um funcionário dividia a maleta de ferramentas com um colega de outro turno, sendo que essa maleta foi formada quando, no passado, os dois funcionários trabalharam juntos. Houve a mudança de um desses funcionários para outro turno, no entanto, eles mantiveram conjuntamente a mesma maleta por pouco tempo. Como eles trabalhavam em turno diferentes, cada um ficava com uma chave do cadeado da maleta. O funcionário que permaneceu no turno quis montar sua própria maleta e retirou parte das ferramentas da maleta coletiva, que tinha com o outro trabalhador, para compor uma nova. Essa atitude foi a contragosto do trabalhador que mudara de turno.

O funcionário que chegou ao novo turno integrou-se a uma microequipe que já tinha as ferramentas próprias. Esse conjunto de ferramentas foi montado por um dos integrantes do grupo atual. Quando se monta uma maleta de ferramentas é assinado um termo de compromisso entre o/os funcionário/s e a empresa. O trabalhador que mudara de turno retirou as ferramentas restantes que tinham sobrado, após o trabalhador do outro turno montar uma nova maleta, e tentou uni-las à maleta do seu grupo atual.

No começo da transferência houve aceitação das novas ferramentas à maleta da microequipe do turno, entretanto, a chave do cadeado da maleta permanecia com aquele que a montou inicialmente. Certo dia o “dono” da maleta faltou, e os trabalhadores tiveram que quebrar o cadeado para atuar em alguma atividade, com a promessa de comprar um novo cadeado com três cópias de chave, para que cada integrante pudesse ter uma. Essa microequipe do turno noturno é formada por três funcionários.

No turno imediatamente após o ocorrido, aquele trabalhador que tinha faltado foi informado do acontecimento, e que os outros funcionários tinham a intenção de fazer três cópias para evitar que a falta de alguém prejudique o grupo. Mas os funcionários que ficaram de trazer o novo cadeado esqueceram de comprá-lo. O fato de ter quebrado o cadeado, e ainda não ter comprado outro, não foi bem aceito por aquele trabalhador que tinha montado inicialmente a maleta.

No expediente posterior, o funcionário que tinha faltado e que detinha inicialmente a chave da maleta comprou um novo cadeado, e entregou a um dos colegas uma cópia da chave. Os trabalhadores que tinham quebrado o cadeado pagaram imediatamente o custo do cadeado, o que não foi suficiente para as críticas do “responsável” pela maleta.

O funcionário que faltou, sendo o mesmo que montou a maleta inicialmente, estava disposto a entregar a maleta de ferramentas ao grupo, e montar outra especificamente a ele, trazendo inclusive ferramentas pessoais (da sua própria casa) para compor a nova maleta.

É interessante notar que não houve tentativa, por parte daquele que vai montar uma nova maleta, de superação desse problema envolvendo uma saída discutida entre os membros do grupo. Na primeira contenda, a saída encontrada foi fazer uma nova, e não se tentou tomar outra solução, como por exemplo, evidenciar que a maleta pertence ao grupo e todos são responsáveis, sendo falta de comprometimento quebrar o cadeado e não comprar outro.

Esse fato mostra que é perigoso, ou melhor, será pior cuidada, no caso de divisão da maleta. O trabalhador tendo seu próprio conjunto de ferramentas se sente mais seguro, pois a posse, e conseqüentemente o total controle se faz presente. Diferentemente da socialização das maletas, onde traz a insegurança de dividir com outros colegas.

Pode-se perceber que a atenção dada aos objetos, que não estão diretamente sob a responsabilidade daqueles que os utilizam, é tida como de menor valor. Os outros dois colegas que quebraram o cadeado, em uma emergência do trabalho, não tiveram a cumplicidade de comprar um novo para o zelo da maleta. Mesmo que depois eles tenham custeado o novo cadeado.

A atitude aparentemente coletiva do detentor da chave do cadeado em entregar a maleta ao restante do grupo, e posteriormente montar a sua própria maleta traz a individualização como característica principal nesta experiência. O trabalho, para

muitos, cansativo de se montar uma nova maleta com mais ou menos trinta itens, não é suficiente para tentar outra solução, que não seja entregar uma já montada e montar outra.

Outra prática que fornece elementos para análise, no que diz respeito à solidariedade dos integrantes da sinalização, seria a marcação de férias dos funcionários. Há uma determinação da gerência da empresa que apenas um funcionário por vez pode tirar férias no turno, com a finalidade de perder apenas um trabalhador e desfaltar o menos possível a equipe. As últimas marcações de férias entre os funcionários de um dos turnos noturnos evidencia-se a falta de organização e critério para as escolhas.

Quem conseguir marcar primeiro, no momento em que a folha para esta finalidade chega aos funcionários, está garantido no mês da sua escolha, os outros retardatários tentam escolher os melhores dias que sobram. Os meses de final e do meio do ano são os mais procurados. Não seria tão incomum, colegas tirarem férias na mesma época do ano por várias vezes consecutivas.

Pode-se perceber uma arena onde são disputadas as melhores possibilidades pelos participantes, sendo que estas possibilidades não são divididas coletivamente, mas batalhadas individualmente.

### **3) O complexo de manutenção**

O principal momento de interação dos trabalhadores da sinalização acontece no complexo de manutenção do Metrô, situado em Águas Claras-DF. Tanto no início do expediente quanto no final, os funcionários se reúnem neste complexo para conversar assuntos diversos.

Segundo Erving Goffman, o cenário determina de alguma forma o tipo de interação esperada no ambiente. Descrever o espaço dos principais encontros dos trabalhadores da sinalização significa perceber como a estrutura física interfere na relação entre os funcionários.

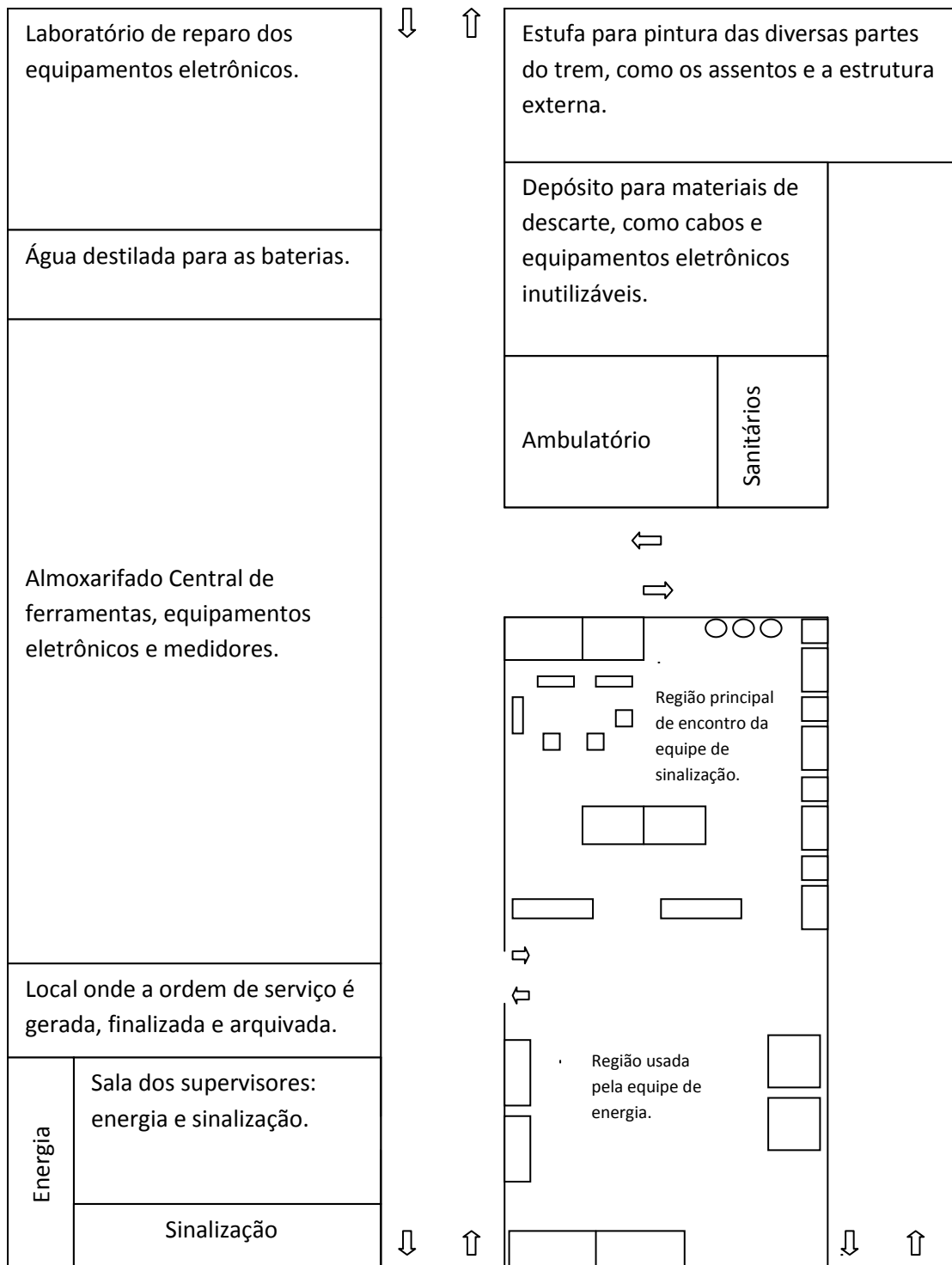
“Primeiro, há o “cenário”, compreendendo a mobília, a decoração, a disposição físicas e outros elementos do pano de fundo que vão constituir o cenário e os suportes do palco para o desenrolar da ação humana executada diante, dentro ou acima dele.” (Goffman, 2009, p. 29)

A área de sinalização denomina o complexo de manutenção do Metrô-DF de “base”. É neste complexo que estão os materiais, equipamentos e ferramentas das equipes. Onde os trabalhadores batem o ponto eletrônico de chegada e partida. No entanto, os funcionários da sinalização atuam na grande maioria das vezes fora deste complexo: na via, nas estações e adjacências.

O complexo de manutenção possui três galpões com inúmeras divisões internas para comportar a diversidade das atividades que são destinadas à manutenção. Cada divisão interna nos galpões está vinculada aos setores organizacionais da empresa de manutenção. Aproximadamente quatrocentos funcionários circulam nesse espaço, divididos em escalas de horário e atividades diversas.

A equipe do material rodante ocupa dois galpões, já o terceiro galpão é dividido entre as equipes de sinalização e energia. Este estudo está voltado para a equipe de sinalização.

Segue abaixo a planta aproximada do galpão da sinalização/energia:



No galpão pertencente às equipes de sinalização e energia circulam funcionários das três equipes mencionadas (sinalização, energia e material rodante), pois em uma de suas divisões internas funciona o almoxarifado central, onde os técnicos buscam peças

de reposição e ferramentas. Além das equipes de manutenção andarem nesse galpão, trabalhadores da empresa pública que fiscalizam os serviços realizados pela manutenção têm uma área reservada para esta atividade. Os setores de recursos humanos do consórcio juntamente com a diretoria técnica da manutenção também estão instalados em uma área específica deste galpão.

A sala dos supervisores/líderes de turno tem dois computadores, alguns armários e mesas. Nestes computadores é possível ver as falhas abertas no sistema, e também, mandar e receber mensagens eletrônicas, através da *intranet* (rede interna), com os outros turnos e com a diretoria técnica.

Os líderes de turno fazem a ponte entre a diretoria técnica da empresa e seus comandados. Normalmente essa ponte se dá por meio da *intranet*, através de *e-mail*.

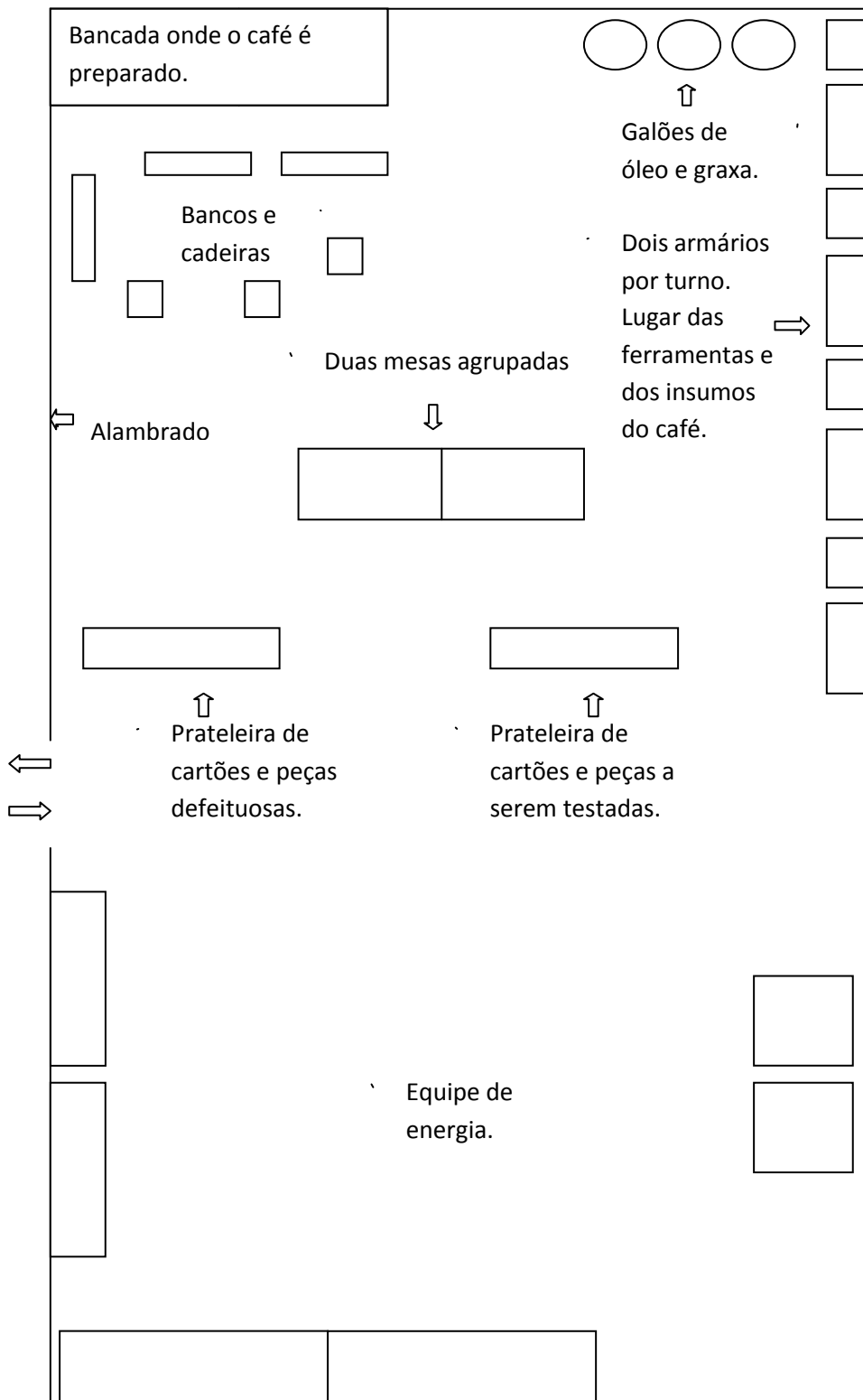
No interior da sala dos supervisores, todos os funcionários têm acesso ao computador, localizado em um espaço de acesso compartilhado aos supervisores e subordinados. Neste computador é possível acessar as mensagens recebidas e enviadas entre a diretoria técnica e os demais turnos.

Em uma das regiões do galpão da sinalização/energia foi formada um dos cenários das conversas habituais dos membros da equipe de manutenção da sinalização. Este espaço, com aproximadamente quinhentos metros quadrados, fica próximo à sala dos supervisores da equipe observada, sendo separado por um corredor. A área das conversas diárias dos membros da Sinalização é ampla, com poucos objetos em seu interior.

Este local de encontro dos membros da sinalização possui duas bancadas, algumas prateleiras com peças e componentes eletrônicos, oito armários (dois para cada turno), sendo quatro horizontais e quatro verticais, alguns galões de óleo e graxa, e duas mesas unidas formando uma grande mesa de mais ou menos três metros e meio por um metro. Com todos estes objetos ainda sobra um grande espaço vazio para circulação. Neste galpão não há paredes separando o espaço externo, mas sim, telas de arame, o que permite a observação recíproca entre quem ali está e os que estão fora.



Segue abaixo a planta aproximada da principal região de interação entre os funcionários da sinalização:



### **3.1) As práticas esperadas no cenário da manutenção**

Para Erving Goffman, as condutas e atitudes da interação de uma “equipe de representação” se realizam, principalmente, para expressar as características da tarefa que é representada, e não as do indivíduo. Ou seja, o ambiente (cenário) e a função esperada neste espaço. Segundo Goffman:

“A representação de um indivíduo numa região de fachada pode ser vista como um esforço para dar a aparência de que sua atividade nessa região mantém e incorpora certos padrões. Estes parecem dividir-se em dois grandes grupos. Um grupo refere-se à maneira pela qual o ator trata a platéia, enquanto está empenhado em falar com ela ou num intercâmbio de gestos que são substitutos para a fala. Estes padrões são chamados às vezes de questão de polidez. Outro grupo de padrões diz respeito ao modo como o ator se comporta enquanto está ao alcance visual ou auditivo da platéia, mas não necessariamente empenhado em conversar com ela. Usarei o termo “decoro” para me referir a este segundo grupo de padrões.” (Goffman, 2009, p. 102.)

Os funcionários, antes de começar a manutenção preventiva, desenvolvem atividades que ajuda a passar o tempo ocioso. Muitos trazem seus computadores portáteis e se distraem com suas múltiplas possibilidades: leem livros, navegam na internet, assistem filmes, etc. O cenário onde desenvolve as principais interações entre os funcionários, como já dito antes, não oferece privacidade em relação aos outros trabalhadores que por ali circundam. Um alambrado cerca o espaço, e que torna visível o interior pelo corredor onde passam pessoas de outras atividades: fiscais do Metrô, membros da diretoria da empresa que hierarquicamente estão à cima dos supervisores, funcionários que atuam em outros equipamentos que estão fora do escopo da sinalização, etc.

Certa vez, os técnicos de um dos turnos noturnos foram chamados a uma reunião com um integrante da diretoria técnica, e este solicitou que se evitasse o uso dos computadores portáteis, pois a impressão que é passada não condiz com a natureza do serviço a ser realizado. Esta regra foi informada após um grupo de funcionários serem vistos aglomerados assistindo um filme por este mesmo integrante da diretoria técnica que passou a norma.

Ao que parece, esta proibição nos remonta à filosofia de uma linha de produção, sendo que a ociosidade, mesmo quando não há um trabalho a ser executado devido à característica da empresa, traz a idéia de prejuízo ao serviço contratado. Forçando os participantes a fazerem determinadas tarefas que evitem a representação do ócio dentro do ambiente de trabalho. Para Goffman:

“Uma forma de decoro que tem sido estudada em estabelecimentos sociais é a que se pode chamar de “simular trabalho”. É compreensível que em muitos estabelecimentos se exija não somente que os empregados produzam uma certa quantidade dentro de determinado espaço de tempo, mas também que se achem preparados, quando solicitados, para dar a impressão de estarem trabalhando duramente naquele momento.” (Goffman, 2009, p. 104)

Em uma ocasião, foi aberta uma ordem de serviço durante o dia. Uma falha que estava acontecendo em uma região da via, onde os trens, intermitentemente, tinham que andar a uma velocidade bem abaixo para aquela parte da via, causando lentidão e transtorno à operação. Essa ordem de serviço ficou para ser atendida fora do horário de operação com os usuários. Um dos turnos noturnos foi atuar nesse problema após o recolhimento dos trens, e percebeu que faltava trocar um cabo de sinalização, pois o que se encontrava no local estava fora do especificado. Além disso, havia um equipamento ligado de forma provisória, não funcionando como era esperado. Essa ligação provisória não tinha vínculo com o problema mencionado, mas, como não estava correta a ligação, era necessário regularizá-la.

A microequipe do turno noturno responsável nessa atuação trocou o cabo que lá estava por outro dentro do especificado, e realizou ajustes dos sinais elétricos da via, na tentativa de resolver o problema. O sucesso da atuação só poderia ser visto durante a operação do dia seguinte.

Chegando ao complexo, a microequipe relata ao supervisor sobre o que tinha feito e visto na via durante a atuação da falha. O líder do turno noturno resolve mandar um e-mail para todos os turnos e diretoria técnica sobre o ocorrido: a troca de um cabo realizado para a normalização da falha; e a ligação provisória de certo equipamento, na qual foi mantida como estava para uma melhor explicação de quem ligou dessa maneira e, se poderia normalizar a ligação.

Na noite seguinte desse acontecimento, um dos colegas do outro turno noturno ligou a um dos membros da microequipe, que tinha visto a ligação provisória de certo equipamento na via, para conversar sobre o e-mail enviado. Aquele funcionário mostrou-se um pouco chateado pela exposição que o outro turno noturno fez com o turno dele, ao mandar o e-mail a todos. Na ligação desse funcionário ficou esclarecido que o turno dele era responsável para deixar aquela região dentro do especificado. O e-mail tornou público para os outros turnos e diretoria técnica o trabalho incompleto deles.

A delação, intencional ou não, faz parte dos papéis discrepantes de que escreve Erving Goffman. De certa forma, os papéis discrepantes deixam desacreditada a

representação de uma “equipe”. No caso relatado acima, a “equipe de representação” de um turno trouxe informações que pôs em dúvida o serviço da outra “equipe de representação” do turno diferente. Para Goffman:

“Um objetivo geral de qualquer equipe é manter a definição da situação que sua representação alimenta. Isto implicará que se acentue a comunicação de alguns fatos e se diminua a comunicação de outros. Dada a fragilidade e a necessária coerência expressiva da realidade que é dramatizada por uma representação, há geralmente fatos que, caso expostos à atenção durante a representação, poderão desacreditar, romper ou tornar inútil a impressão que ela estimula. Diz-se que estes fatos fornecem “informação destrutiva”. Um problema básico de muitas representações, portanto, é o do controle da informação. O público não deve adquirir informações destrutivas a respeito da situação que está sendo definida para ele. Em outras palavras, uma equipe deve ser capaz de guardar seus segredos e fazer com que eles sejam guardados.” (Goffman, 2009, p. 132)

A função básica da equipe de sinalização é de realizar a manutenção em diversos equipamentos do Metrô. No caso acima relatado, esta função básica desmascarou uma atividade incompleta por parte de uma microequipe. Um dos funcionários responsáveis pelo serviço incompleto exigiu deferência ao ter sido exposto pelo e-mail. O assunto não deveria ser tratado na “região de fachada” (palco), mas sim na “região de fundo” (bastidor).

Esse fato evidenciou a quebra de decoro e polidez entre os técnicos da equipe de Sinalização, onde a atitude esperada dos técnicos é a de manter a manutenção dos equipamentos em perfeita ordem. Após o e-mail enviado a todos, ficou evidenciado um desajuste com a característica elementar da manutenção.

### **3.2) Mudança de cenário e alteração da conduta**

Os supervisores de turno organizam as atividades que deverão ser realizadas, com a distribuição dos funcionários para cada atividade. Quando surge uma falha no sistema, o líder é notificado, e a partir daí, repassa a ordem de serviço aos técnicos responsáveis para atuar naquele problema. Os líderes de turno não realizam manutenção preventiva, e em poucos casos eles atuam em manutenção corretiva.

Normalmente os supervisores não saem de sua sala, ou melhor, não vão ao campo. Recebem e transmitem as informações pertinentes à manutenção com a diretoria técnica e outros líderes de turno, organizam as atividades do turno, conferem no final do

expediente o serviço realizado através das ordens de serviço preenchidas, tanto da manutenção preventiva como da manutenção corretiva.

Existem momentos específicos em que o líder vai a campo. Isto pode acontecer quando há alguma falha de grande importância ao sistema, sendo necessária sua presença para fazer relatórios futuros e apoio técnico.

As atividades do turno podem ser excessivas por causa da ausência de funcionários por problemas de saúde ou por férias. Neste caso, o líder de turno também atua em algum serviço do dia.

Existe outra característica marcante que diferencia os líderes de turno em relação aos seus subordinados: os supervisores não usam uniformes. O uniforme dos funcionários é chamativo, formado por um par de botas de segurança, calça, camiseta, camisa, e capacete. A camiseta é branca e fica por baixo da camisa azul-escuro. A calça segue a mesma cor da camisa. Tanto na calça quanto na camisa aparecem listas refletivas sensíveis à luz, para ser identificado à distância.

Muitos funcionários não se sentem bem quando vão a um lugar público vestidos de uniforme. Algumas estações ficam localizadas em áreas de bastante movimento como a estação Central. Para acessar esta estação é necessário passar pela rodoviária do Plano Piloto. Na hora de ir almoçar ou jantar aparece a mesma insatisfação. A sensação de fardo ao usá-lo em público, traz a idéia de que esses usuários fazem trabalhos de menor qualificação.

Periodicamente acontecem refeições comemorativas entre os integrantes do turno. Principalmente quando algum membro faz aniversário. As comidas escolhidas normalmente são pizza ou esfiha. A maioria dos funcionários reluta em sair para buscar a comida. Entrar em uma pizzaria gera desconforto, no entanto, é pior ainda quando a comida escolhida for esfiha, pois a esfiharia mais próxima do complexo de manutenção está situada na praça de alimentação de um *shopping center* de grande movimento, encontrar um membro do turno disposto a buscar esfihas sem fazer algum comentário pejorativo sobre a situação é praticamente inexistente.

Os funcionários que tem o menor tempo de serviço na empresa normalmente são escolhidos para esta tarefa. Após algumas refeições com esfihas esse alimento foi praticamente abolido. Mesmo sabendo que, muitas vezes, a preferência seria por elas. Buscar pizzas gera um desconforto menor: normalmente os funcionários fazem a encomenda antes por telefone e vão buscá-las quando já estão prontas.

O espaço formado pelos funcionários no interior do galpão da sinalização/energia é o palco das principais interações dos funcionários. Quando não tem no sistema uma ordem de serviço aberta para manutenção corretiva com atuação imediata, a maioria dos membros do turno participa da conversa. O supervisor do turno não participa constantemente dessas interações, ficando presente em rápidos momentos.

As piadas provocativas frequentemente utilizadas nas conversas habituais no serviço foram drasticamente evitadas em outro cenário. Por exemplo, os funcionários de um dos turnos realizaram uma confraternização no final do ano de 2011, na qual eles levaram suas famílias. Neste ambiente, com comida e bebida especiais, campo de futebol, piscina, parquinho de diversões para as crianças pequenas, rodeado de muito verde, os funcionários evitaram as ironias pejorativas, constantemente lançadas entre eles no trabalho.

O supervisor do turno também compareceu à festa. Nesta ocasião pude perceber uma mudança na forma como a hierarquia era tratada. No ambiente festivo, as diferenças, no que diz respeito ao *status* trabalhista dos participantes, entre os técnicos e o supervisor foram abrandadas.

A mudança de cenário transformou a relação entre os colegas de profissão. No ambiente festivo os participantes evitaram entrar em assuntos polêmicos, cujos levariam a grandes discussões. O humor, no que diz respeito às piadas lançadas entre os membros, não teve caráter provocativo, ou de rebaixamento da personalidade de alguém no ambiente da festa. Diferentemente no ambiente do trabalho. Erving Goffman revela a relevância do cenário para o relacionamento das pessoas.

“Além da esperada compatibilidade entre aparência e maneira, esperamos naturalmente certa coerência entre ambiente, aparência e maneira. Tal coerência representa um tipo ideal que nos fornece o meio de estimular nossa atenção e nosso interesse nas exceções.” (Goffman, 2009, p.32)

No complexo da manutenção, predominantemente masculino (os quarenta funcionários da equipe de sinalização são do sexo masculino), são poucas as limitações aos assuntos ditos “pesados”, em que se usam termos de baixo calão, estórias de envolvimento amoroso com os detalhes sexuais, brincadeiras sem pudor entre os colegas de profissão, etc. Provavelmente, este fenômeno de liberdade de fala sobre determinados assuntos, seria diferente caso houvesse uma configuração onde mulheres e homens transitassem neste cenário em números quantitativos parecidos.

Seria estranho e contraditório no ambiente de trabalho dizer que se emocionou ao assistir um filme de animação com a filha de oito anos. Da mesma forma, dizer que gosta de determinado prato culinário sofisticado, etc.

O tema da masculinidade é constantemente abordado nas brincadeiras entre os membros do grupo, na tentativa jocosa de diminuir os outros, como pessoas que são carentes desse atributo. A carência de masculinidade toma, nas conversas e brincadeiras, formas variadas, entre as quais os hábitos alimentares, a infância problemática, a relação com os familiares, principalmente com a esposa, etc., cujos elementos entram no rol dos assuntos compartilhados nestes encontros.

Com certa frequência, acontecem jantares na cozinha da empresa realizados pelos próprios funcionários do turno, onde cada um traz algo de casa, ou participa com dinheiro. No momento em que se está discutindo a divisão das tarefas para o jantar, as comidas preferidas pelos participantes são as chamadas comidas “fortes”: sarapatel, buchada de bode, dobradinha, rabada, etc. Muitos funcionários fazem questão de dizer: “Tem que ser comida bruta, hêm? Nada de comidinha de colega criado com vó!”.

Ter tido uma infância difícil também entra como característica empregada para fazer valer a masculinidade de um, maior que a do outro. Frequentemente, alguns trabalhadores lembram das suas infâncias difíceis, onde a mãe teve que sustentar a casa sozinha, e o pai sempre ausente por causa de uma vida desregrada, ou, um pai que batia constantemente nos filhos. Além das brigas de rua relatadas na época da adolescência, e a necessidade de começar a trabalhar cedo.

Certo dia, um funcionário lembrou na roda habitual do bate-papo que seu pai era “bruto” (palavra do próprio funcionário) e trabalhava no meio da mata virgem. O funcionário se orgulhava de ter tido uma educação rígida, e dizia: “Eu apanhei muito quando era criança, e diferentemente de muitos por aqui, pelo jeito de ser, apanhou pouco ou foi criado pela vó!” Outros colegas começaram a contar suas histórias traumáticas que tiveram na infância, na tentativa de não ficar por baixo: “Lá em casa meus pais diziam que se eu apanhasse na rua, iria apanhar de novo quando voltasse para casa.”

O cenário do complexo de manutenção que abrange o tipo do serviço que é realizado, a disposição física dos elementos em seu interior, e também, um ambiente majoritariamente masculino, incentivam condutas norteadoras para a interação dos funcionários.

O cenário entra como fator preponderante no relacionamento dos trabalhadores. Observar o espaço é entender um dos fatores da interação, visto que a interação possui diversos elementos que a compõe. Portanto, o ambiente pesquisado influencia e oferece suporte para as práticas habituais da equipe de sinalização.



#### **4) O jogo humorístico durante a preparação do café**

Observando um dos turnos noturnos, as interações entre os funcionários acontecem normalmente no início e no final do expediente, nestes momentos é preparado o café. O expediente do turno noturno começa às 19:00h, caso não haja falha corretiva para atuar aberta para atuação imediata, o trabalho de todos começaria após a operação comercial, por volta da 00:30h. Esta situação, não acontecerem falhas no horário de funcionamento do turno noturno para manutenção corretiva até o final da operação comercial, não seria tão incomum.

Do horário de início do turno noturno até o horário do final da operação comercial é feita a preparação do material que será utilizado na manutenção preventiva, além disso, o supervisor da equipe faz uma reunião com todos os funcionários do turno antes da saída ao campo de trabalho.

No final do expediente noturno as interações se apresentam em menor escala, os funcionários estão mais dispersos no complexo da manutenção. Os membros do turno estão se preparando para ir embora, neste horário os trabalhadores estão preenchendo as ordens de serviço corretiva e/ou preventiva. Os funcionários do outro turno começam a chegar, entretanto, ainda há espaço para as interações, que acontecem com um grupo reduzido de funcionários.

Enquanto o café é preparado, os funcionários ficam reunidos, conversando próximo à mesa onde está sendo esquentada a água. Quando não há no sistema uma ordem de serviço para manutenção corretiva aberta para atuação imediata, a maioria dos membros do turno participa da conversa.

O humor seria o recurso majoritariamente utilizado no bate-papo do café, sendo empregado nos assuntos tratados na ocasião. Amíúde, determinados temas que inicialmente são evocados sem pretensão do elemento cômico ou irônico, passam a ser levados tendencialmente a algum tipo de brincadeira.

No galpão destinado aos funcionários da sinalização seria onde acontece as principais interações entre os funcionários do turno observado. Em uma das mesas mencionadas do espaço no galpão da sinalização, tanto no início, quanto no final do expediente, é feito o café.

O café é feito de uma forma improvisada. Todos os utensílios são guardados em um dos armários, são eles: o bule onde é posto a água, o coador de pano, a resistência

que esquenta a água, a garrafa térmica (uso de todos os turnos), além do café em pó e do açúcar.

Estes utensílios não ficam armazenados em armários próprios de alimentos, eles dividem espaço com as maletas de ferramentas. Os utensílios ficam isolados em sacolas plásticas, sem contato com as maletas, mas ocupam o mesmo espaço.

No galpão não há pia para a lavagem das peças que ajudam na realização do café, inclusive a água tem que ser retirada de outro lugar, próximo ao galpão, para ser esquentada. É utilizada a tomada da bancada para esquentar a resistência, e consequentemente a água.

Não há refeitório próximo ao galpão da sinalização para os utensílios do café ficarem alocados de forma adequada. Como os trabalhadores passam a maior parte do tempo - quando estão no complexo - neste galpão, o improvisado para tomar café torna-se necessidade. A direção da área de sinalização não demonstra interesse em reservar um local para o refeitório próximo ao galpão, este fato pode ser explicado por evidenciar uma atividade que não está ligada diretamente com a finalidade da manutenção, causando baixa motivação por parte da direção em alterar o ambiente.

Outro fato que revela pouco interesse pela direção da empresa, no que diz respeito à transformação do ambiente, seria a disposição de cadeiras no interior do galpão. Não há cadeiras suficientes para todos os membros de cada turno da sinalização, principalmente para os turnos noturnos, onde o número de trabalhadores supera o dos turnos diurnos. São três cadeiras, e três bancos de madeira, sendo que cada um desses bancos não suporta dois funcionários confortavelmente, deixando-os espremidos. Durante as reuniões iniciais do expediente de trabalho com o supervisor do turno, de dois a três funcionários ficam em pé.

Os serviços da sinalização acontecem, na grande maioria, fora do complexo de manutenção. Ficando em segundo plano, a intenção da diretoria da empresa modificar o ambiente atual: cadeiras insuficientes a todos. Causa estranhamento aos dirigentes perceber que em algum momento do expediente, todos os funcionários estão sentados em um espaço do galpão sem realizar atividade laboral.

Enquanto um membro está preparando o café, é formado o palco das principais interações dos funcionários do turno observado, os outros, a espera de bebê-lo, ficam batendo papo. Quando não tem no sistema uma ordem de serviço para manutenção corretiva aberta para atuação imediata, a maioria dos membros da equipe interage na

conversa. O supervisor do turno não participa constantemente destas interações, ficando presente em rápidos momentos.

O momento que envolve a realização do café revela a principal interação dos funcionários do turno. Durante a preparação e o consumo do café todos os membros do turno estão reunidos. Normalmente não há conversas paralelas, os funcionários se dedicam, ao mesmo tempo, a apenas um assunto por vez.

Os temas tratados na ocasião são variados, e permanecem na discussão por pouco tempo. As discussões, na maioria das vezes, não são aprofundadas, ficando na superficialidade do assunto. Os temas são mudados constantemente durante o momento do café. Quando um determinado assunto ainda está em conversação, um funcionário começa outro, deslocando a atenção de todos para o novo. O novo tema passará pouco tempo sendo conversado na roda de funcionários. Brincadeiras jocosas entre os membros do grupo são constantemente utilizadas.

Poucas pessoas preparam o café, no turno noturno observado, apenas três de dez funcionários o fazem. Destas três pessoas, um membro faz o café constantemente. Quando o café está atrasado, em tom de brincadeira, o grupo começa a reclamar: “Poxa, ainda não fizeram o café!”, “Está demorando hoje, hêm?”. O funcionário que normalmente prepara o café retruca: “Faça alguma coisa pelo menos, não é? Lave a vasilha e busque a água!”, “Ainda não colocaram a água para ferver?”.

O humor é muito utilizado como forma de interatividade entre os funcionários. O humor, este artifício do lúdico, tem em seu corpo a fantasia, e toca o imaginário das pessoas de uma forma interessante. Através do humor as dificuldades diárias ficam suavizadas, fortalece a amizade; mas também pode aborrecer uma pessoa, deixando-a envergonhada perante os outros, podendo até prejudicar o convívio.

O humor está ancorado com elementos da realidade: uma característica física de quem recebe a piada, um tipo de personalidade, algum acontecimento do dia, etc. Por mais fantasioso que o humor possa parecer, ele é fruto de algum acontecimento real. O humor como recurso principal de interação entre os funcionários traz elementos do cotidiano que funcionam como pontes para as piadas, revelando não só o lúdico, mas a intencionalidade de transmitir outras informações que estão por trás da fantasia.

#### 4.1) O humor como recurso da interação

No ambiente observado, o humor teria a função de não só apaziguar as contendas, como também de colocá-las em outro nível: as discussões e exigências não parecem brigas, mas trocas de piadas. Quem está do lado de fora da contenda irá percebê-la como uma diversão.

A quem está recebendo a gozação, não é recomendado ficar chateado perante o grupo, o que pioraria a situação. A percepção de quem não gostou da brincadeira é sentida por todos, e periodicamente, o ponto fraco daquele indivíduo retratado na brincadeira é mencionado por muitos que participaram dela. Muitas vezes é preciso ter “jogo de cintura” para não se mostrar ofendido: receber a jocosidade e acatar, ou conseguir retrucar na mesma hora sem se exaltar, no mesmo tom da gozação inicial. A vingança também é realizada pelos funcionários, mas também deve ser construída de modo que não pareça agressão. Essas são as regras básicas do jogo interativo entre os funcionários da sinalização.

O filósofo Johan Huizinga fez um trabalho sobre o jogo, e o define da seguinte maneira:

“O jogo é uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim e si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da “vida cotidiana”.” (Huizinga, 2010, p. 33.)

O humor frequentemente utilizado para reafirmação de papéis sociais identifica a plasticidade com que os membros da equipe atacam a fachada dos outros, e da mesma forma, como os outros se defendem – através do humor – dos ataques às suas fachadas.

A tentativa corrente dos membros do turno é deixar os colegas em uma “saída justa”, em um beco sem saída, através de brincadeiras que levem em consideração algo dito ou realizado pelo alvo da jocosidade. Por outro lado, a resposta do alvo imediatamente após a brincadeira, ou tempo depois, revela a inteligência especial para o processo criativo de agir em sua defesa e salvar a fachada. Não se mostrar ofendido faz parte do espetáculo, retrucar a ofensa de modo engraçado e leve, seria o padrão esperado de conduta neste ambiente.

Johan Huizinga aprofundou o conceito de jogo, e revela que não seria apenas um fruto da cultura, mas sim, que a cultura foi construída através do jogo. Para o filósofo:

“A concepção que apresentamos nas páginas que se seguem é que a cultura surge sob a forma de jogo, que ela é, desde seus primeiros passos, como que “jogada”. A vida social reveste-se de formas suprabiológicas, que lhe conferem uma dignidade superior sob a forma de jogo, e é através deste último que a sociedade exprime sua interpretação da vida e do mundo. Não queremos com isto dizer que o jogo se transforma em cultura, e sim que em suas fases mais primitivas a cultura possui um caráter lúdico, que ela se processa segundo as formas e no ambiente do jogo.” (Huizinga, 2010, p. 53)

Neste ambiente totalmente masculino percebe-se uma batalha humorística com regras específicas entre os participantes, no sentido de deixar o colega em uma situação de desconforto. O desconforto sentido após receber a ironia seria relativo de pessoa para pessoa, no entanto, como foi dito anteriormente, o desconforto não pode ser demonstrado.

A brincadeira entre conhecidos, em um extremo, pode extrapolar, e o alvo dela ficar claramente aborrecido; no outro extremo, determinada ironia pode fazer com que os laços de amizade fiquem mais fortes entre os participantes, claro que para que estas situações aconteçam seriam necessários outros fatores que iriam influenciar como, o convívio, o ambiente, o nível da brincadeira, etc.

No ambiente pesquisado fatores indicam que os membros da equipe aceitam o concurso de piadas ofertadas por todos os lados, mas o nível de amizade e solidariedade fica a desejar. Ou seja, as pessoas entram na lógica de atacar e se defender sem se mostrarem afetados pela jocosidade, com a finalidade de sobrevivência interacional no ambiente pesquisado, e não como uma forma benéfica de relacionamento.

A interação entre os funcionários da sinalização segue regras específicas. Regras essas formadas na própria configuração deste ambiente de trabalho: com membros na totalidade do sexo masculino, realizando serviço de manutenção, etc. A forma de um integrante do turno em fazer-se parte do grupo, ele deve seguir as regras da interação local.

Erving Goffman escreve que as ações tomadas pelos participantes como, sair de uma reunião, evitar certos encontros ou discutir para salvar sua fachada, se dá através do intercurso da interação.

“[...] Um problema característico na organização ritual de contatos pessoais é que, apesar de uma pessoa poder salvar a fachada discutindo ou se retirando indignada de um encontro, isto ocorre ao custo da interação. Além disso, a ligação da pessoa com a fachada fornece um alvo para os outros; eles não apenas podem tentar feri-la de forma não oficial, mas podem até oficialmente tentar destruir completamente sua fachada. Muitas vezes, também, o medo da perda possível de fachada impede a pessoa de iniciar contatos em que informações importantes podem ser transmitidas e relações importantes restabelecidas; ela pode ser levada a buscar a segurança da solidão em vez do perigo dos encontros sociais.” (Goffman, 2011, p. 44.)

Há momentos de certo exagero no tom das brincadeiras distribuídas nas conversas do grupo, onde o funcionário que foi alvo da gozação não fica se sentindo bem. No entanto, devido ao tipo da ironia lançada ao outro, em alguns poucos momentos, o autor da brincadeira tenta se redimir. De forma incipiente ele (autor) puxa assunto com o indivíduo-alvo da brincadeira como se testasse o canal de comunicação. Tenta fazer da conversa um passatempo aprazível e agradável como forma de recompensa.

Ter “jogo de cintura”, não levar a sério as brincadeiras e saber atuar nas situações de gozação são parâmetros que necessitam os membros do turno. Segundo Erving Goffman, ter autocontrole é fundamental para o participante disciplinado.

“O ator disciplinado é também alguém dotado de autocontrole. Consegue suprimir sua resposta emocional a seus problemas pessoais, aos companheiros quando cometem erros e à platéia, quando instiga sentimentos adversos ou hostilidade para com ele. E é capaz de deixar de rir a respeito de assuntos considerados sérios e de deixar de levar a sério assuntos humorísticos. Em outras palavras, é capaz de suprimir seus sentimentos espontâneos, a fim de dar a impressão de não abandonar a linha emocional, o *status quo* expressivo (...).” (Goffman, 2009, p. 198)

O jogo interativo é captado por todos, e ao mesmo tempo eles são forçados a participar. O jogo transmite informações de uma arena maculada em diversão, sendo que apesar de ser engraçado em alguns momentos, em outros, traz a situações aflitivas de exposição exagerada do indivíduo. As brincadeiras e ironias não ficam apenas no lúdico e na fantasia, os participantes buscam exemplos mal sucedidos do passado dos companheiros de equipe, seja em suas vidas, seja no trabalho, e usam frequentemente este conhecimento para as gozações.

## 4.2) Salvar a fachada

O jogo interativo entre os funcionários da manutenção evidencia os elementos do cotidiano como as peças do jogo. O cientista social Roger Caillois entende que o jogo apresenta aspectos socializantes, que dada a sua dimensão, adquiriram direito de cidadania na vida coletiva. Roger Caillois escreveu que:

“No estudo dos jogos deve haver um capítulo que tenha por objeto a análise das manifestações pelas quais os jogos são diretamente inseridos nos costumes quotidianos. Tais manifestações contribuem, com efeito, para desenvolver às diferentes culturas alguns dos seus usos e das suas instituições mais facilmente identificáveis.” (Caillois, 1990, p. 63)

Roger Caillois diz que não seria absurdo esboçar o diagnóstico de uma civilização a partir dos jogos que nela prosperam de uma forma especial, e continua:

“De fato, sendo os jogos fatores e imagens da cultura, traduzem forçosamente a sua fisionomia geral e fornecem indicações úteis acerca das preferências, das fraquezas e das linhas de força de uma dada sociedade. Os jogos fomentam hábitos, criam reflexos. Supõem um determinado tipo de reações e, conseqüentemente, convidam a que se considerem brutais, fingidas, provocantes e desleais, as reações contrárias.” (Caillois, 1990, pp. 102-103)

Houve um fato que aconteceu no momento da pesquisa entre dois funcionários do turno observado.

Um novo funcionário, João<sup>1</sup>, muda de um dos turnos diurnos para o turno noturno. Alguns trabalhadores começaram com as gozações ao o novo colega, principalmente Roberto. Roberto esperava os membros do turno se reunirem em torno da preparação do café para começar as brincadeiras que versavam sobre como um homem deve tratar uma mulher. Roberto mostrava a forma delicada e respeitosa que a mulher deveria receber do homem. Esta atitude inicialmente fortuita de começar uma conversa esconde o que está por trás da verdadeira intenção do assunto puxado por Roberto.

Roberto falava diretamente para João, como se ensinasse ele, mostrando nas “entrelinhas” das ironias o lugar do professor e do aluno. João tem aproximadamente trinta e cinco anos, é casado e tem filhos. Roberto tem de dez a quinze anos a mais que João, também casado e com filho.

---

1. Os nomes que aparecem neste trabalho são fictícios.

No momento em que Roberto puxava o assunto sobre o tratamento que uma mulher deve receber, ele dirigia os olhares a João. Indiretamente, Roberto tenta passar que João não sabe como tratar a mulher. Roberto utilizava os recursos lúdicos, trazendo num tom fantasioso as formas de se encantar uma mulher: “A mulher deve ser tratada com muito amor, ser chamada de docinho, trazer flores constantemente, etc. [...] Inclusive as prostitutas, elas merecem ser colocadas em um pedestal, como rainhas. Olha só, quer ver? Eu vou ligar para uma delas...” Após essa fala, Roberto pega o telefone e finge que está ligando para uma meretriz. Ele põe na viva-voz o celular, mostrando que está chamando. Todas as vezes que ele supostamente liga para elas o telefone chama e ninguém atende.

Todos os funcionários do turno que estão em volta se divertem com esta conversa, dão risadas e de vez em quando fazem algumas intervenções, ampliando o escopo e aumentando a intensidade da brincadeira.

João percebe na última fala de Roberto a possibilidade de vencer a competição da ironia e da contenda dizendo que uma prostituta não precisa receber esse respeito todo de que fala Roberto: “Discordo, afinal é uma prostituta, ela está recebendo por isso.” Com este discurso, João cai em uma armadilha preparada por Roberto. Era a resposta que este precisava para continuar com a brincadeira: “É ai que você se engana João, toda mulher é uma rosa..., e gosta de ser tratada bem. Principalmente elas, que estão voltadas exclusivamente para o amor...” João volta a retrucar dizendo que esse carinho exacerbado não seria extensivo a todas as mulheres.

Estas conversas se repetem plantão após plantão, e fica cada vez mais evidente a contenda entre os dois. A tentativa de tratar com um romantismo exacerbado todas as mulheres reflete, de modo subliminar, a grande experiência de Roberto sobre o assunto. Não que de fato ele tenha tanta experiência, mas que, através da retórica bem sucedida, ele quer sugerir que a possui. Por outro lado, a resistência de João em tratar diferencialmente as mulheres mostra certa inexperiência. Como se fosse um ponto fraco criado a partir das brincadeiras. Neste ambiente masculino, sendo o palco destas interações, a idéia de ser pouco experiente com mulheres não é nada agradável, podendo gerar um estigma.

Em meio a estas trocas jocosas foi revelado que João não tinha estado com uma prostituta antes, e ele reforçava a idéia de que não precisa provar sua masculinidade com essa atitude. Por isso a obsessão de Roberto em ligar para uma delas, e colocar na



viva-voz, como se tivesse uma amizade íntima. Puro jogo de cena para induzir a idéia de maior experiência com as mulheres e, com isso, sua forma de superioridade.

Para Erving Goffman, a postura do indivíduo nos encontros é observada em detalhes, como, a expressão facial e o tom da voz.

“Talvez o ponto mais importante da disciplina dramaturgica se ache no domínio do rosto e da voz. É nele que se situa a prova decisiva da habilidade de um indivíduo como ator. A resposta emocional verdadeira precisa estar dissimulada e uma outra, adequada, é que terá de ser apresentada. “Provocar” é um recurso informal de iniciação empregado por uma equipe para exercitar e submeter à prova a capacidade de seus novos membros de “aceitar uma brincadeira”, isto é, manter uma atitude amistosa mesmo quando possivelmente não a estejam sentindo. Quando um indivíduo é aprovado neste exame de domínio da expressão, quer o receba de seus novos companheiros de equipe com espírito esportivo, quer lhe advenha de uma necessidade inesperada de representar em uma peça séria, daí por diante pode aventurar-se como executante que confia em si mesmo e em que os outros confiam.” (Ibid., p. 199).

A fantasia e o exagero de Roberto em dizer que todas as mulheres devem ser tratadas com supra respeito, como num poema platônico, são expostos em um tom didático, pelo catedrático mestre. Desta forma, ele trata João como aluno, inferiorizando-o.

João responde trazendo elementos mais próximos da realidade, sem conseguir reverter a situação, entrando numa espécie de areia movediça. Roberto usa o lado lúdico e fantasioso para transmitir uma idéia da realidade. João responde diretamente com os próprios elementos da realidade, o que mostra que a tentativa de desmoralização teve sucesso.

Aparentemente, quem está de fora percebe as brincadeiras como divertidas, sem ficar na pele de quem está sofrendo a gozação. E mais, os outros de vez em quando lançam insinuações em meio às contendas dos dois, com o intuito de continuar a brincadeira. O importante é se divertir, dar risada sem se importar com o alvo da piada.

Perante o grupo, João parecia aceitar as brincadeiras. Em nenhum momento viu-se ira por parte do indivíduo-alvo junto à equipe. Fora do ambiente da preparação do café, saíram João, eu e mais um colega para jantar. E nesta noite ele revelou o desagrado com as brincadeiras de Roberto: “Ela acha que para ser homem é necessário ter tido um encontro com uma prostituta. Nada a ver!”

Alguns plantões mais a frente, João conta a mim e a outro colega, que tinha feito uma viagem de negócios à Goiânia, e nesta viagem, ele tinha estado com uma meretriz. Percebi que ele foi contando esse fato para outros pequenos grupos de funcionários do turno, até todos do grupo saberem.

Induzir determinada fachada social através das brincadeiras, nomeando o colega, e por assim dizer, o personificando em um processo criativo, seria o cerne do jogo interativo encontrado no ambiente de trabalho. Sobre a personificação escreveu Johan Huizinga:

“A partir do momento em que uma metáfora deriva seu efeito da descrição das coisas ou dos acontecimentos em termos de vida e de movimento, fica aberto o caminho para a personificação. A representação em forma humana de coisas incorpóreas ou inanimadas é a essência de toda formação mítica e de quase toda a poesia. Mas o processo não segue rigorosamente o curso acima indicado. O que se passa não é primeiro a concepção de alguma coisa como destituída de vida e de corpo, partes e paixões. Não: a coisa percebida é antes de mais nada concebida como dotada de vida e de movimento, e é essa sua expressão primária, que portanto não é produto de uma reflexão. Neste sentido, a personificação surge a partir do momento em que alguém sente a necessidade de comunicar aos outros suas percepções. Assim, as concepções surgem enquanto atos da imaginação.” (Huizinga, 2010, p. 151)

A tentativa do personagem da história contada anteriormente em salvar sua fachada, mostra o valor sagrado de certas atribuições sociais que o indivíduo deve buscar e se mostrar aos outros. De alguma forma, as brincadeiras de Roberto transcenderam os limites do lúdico, afetando a imagem social do alvo da piada (João), que tentou a todo custo mudar a construção pejorativa, construção esta que vai contra as expectativas do ambiente pesquisado. Segundo Erving Goffman:

“Enquanto um aspecto do código social de qualquer círculo social, podemos esperar encontrar um entendimento sobre até que ponto uma pessoa deve ir para salvar sua fachada. Quando ela assume uma imagem do eu expressa através da fachada, os outros terão a expectativa de que ela atuará de acordo com essa fachada. De formas diferentes em sociedades diferentes, ela precisará mostrar respeito próprio, renunciando a certas ações porque elas estão acima ou abaixo dela, enquanto se esforça a realizar outras, mesmo que sejam muito custosas para ela.” (Goffman, 2011, p. 17.)

O interessante não é notar se a história, da viagem a Goiânia é verdadeira ou falsa, mas sim a tentativa, através desse conto, de reverter uma brincadeira criada através de ironias aparentemente banais. Este episódio estaria vinculado à superação de uma suposta deficiência masculina, cobrada pelo grupo através da gozação, em um ambiente masculino.

### 4.3) A masculinidade como característica elementar

Os apelidos também deixam evidências de como as situações da realidade são utilizadas de forma humorística, fantasiosa ou exagerada. Com as inversões de valores no momento da ironia: querendo transmitir a idéia exatamente contrária, que o recurso linguístico pronunciara.

Um dos membros do turno é líder comunitário da quadra onde mora, sendo apelidado de “Prefeito”. Outro funcionário que quando chegou ao nosso turno tinha o hábito de chamar os outros de “De Menor” (fazendo alusão aos menores de idade que estão no mundo do crime, e que não vão presos). Este apelido voltou ao dono, agora todos o chamam de “De Menor”.

Uma das áreas de atuação no interior do turno possui três funcionários. Dois destes têm estatura baixa, o que levou o terceiro trabalhador a ser chamado de “Rogério de Neves”. Este apelido faz a ponte com a história da Branca de Neve e os Sete Anões, ficando “Rogério de Neves” e os dois anões. Além dos elementos físicos que ajudaram a formular o apelido, este leva a uma idéia de infância e de feminilidade. Características opostas dentro de um ambiente adulto e masculino.

O pesquisador Hildo Honório Couto, doutor em linguística, fez uma pesquisa sobre apelidos na cidade de Cláudio, no estado de Minas Gerais, onde a apelação é muito comum entre os habitantes. Em Cláudio o apelido é uma realidade tão arraigada que seus moradores já superaram a fase do mero uso, o claudinense não só usa o apelido, mas também o troca e brinca com ele. Segundo Hildo Couto:

“Dos cerca de 1325 apelidos que recolhi, não há praticamente nenhum que se refira a coisas não pertencentes ao dia-a-dia da comunidade claudinense. Quer se trate de objetos fisicamente presentes e que são manuseados diariamente, quer sejam realidades percebidas através do cinema ou da televisão.” (Couto, 1987, p. 67)

Nelson “Cherry”, outro apelido distribuído a um funcionário. Nelson “Cherry” estaria vinculado ao colega pelo jeito que ele age, de forma a encontrar sempre um problema quando o grupo tenta organizar algo. O medo de errar, a falta do uso da improvisação, querer fazer tudo com a mínima margem de erro, mesmo que seja para o

lazer do grupo. A equipe o denominou “Cherry” pelo excesso de zelo, o que pode ser traduzido no ambiente pesquisado como uma pessoa delicada.

A formulação do apelido de Marcos, outro funcionário do turno, acontece da seguinte maneira, Marcos faz parte de uma congregação cristã, sendo participante ativo das atividades de sua igreja. No ambiente de trabalho ele se esforça para dar exemplos de sua devoção à Bíblia. Marcos e seu grupo de trabalho saem para as tarefas da manutenção preventiva, de acordo com sua área de atuação. Depois de algum tempo trabalhando com a equipe, ele fez críticas a um funcionário dessa equipe para o restante do turno, dizendo que ele não trabalhava direito, deixando o serviço nas costas dos outros. Esta história chegou aos ouvidos do criticado, que rapidamente, o apelidou de Marcos “Iscariotes”, em uma analogia a Judas, o traidor bíblico.

Outro membro leva o apelido de “Vera Verão” pelo corte de cabelo que faz periodicamente. Este funcionário tem a pele morena e quando corta o cabelo passa a máquina zero, ficando careca. “Vera Verão” foi um personagem interpretado pelo ator Jorge Lafond, onde fez sucesso na televisão há uns quinze anos atrás.

Os apelidos foram formados de acordo com as características físicas dos trabalhadores, de personalidade, de modo de vida, e também de acordo com algum acontecimento do dia-a-dia. Sendo processados estes eventos pelos criadores de apelidos, dando-lhes uma nova roupagem, sem apagar o que de fato originou a nova nomeação.

Hildo Couto percebe em sua pesquisa que o ato criativo de apelidar está vinculado ao contexto. Segundo ele:

“A referência de um nome a uma coisa começa só na práxis da interação humana. Quer a relação entre nome e coisa seja concreta, quer seja apenas reprodutiva, ela será sempre histórica, contextualizada.” (Couto, 1987, p. 70)

Hildo Couto, estudando a apelidação na cidade de Cláudio, revela uma característica semelhante que também foi observada no ambiente da manutenção: ficar chateado com o jogo de piadas lançado entre os funcionários. Hildo Couto escreveu:

“A conclusão a que cheguei foi a de que no final das contas a linguagem é de todo o povo. O apelido é de domínio público; ele foge totalmente do controle do apelidado. Quer este goste quer não, o apelido em será usado. Aliás, se ele for valentão, pode ser até que não usem o apelido em sua presença. É só ele virar as costas e todos se referirão a ele através do apelido e, frequentemente, rindo.” (Couto, 1987, p. 68)

O modo como o humor é utilizado nas conversas habituais da equipe de manutenção, não seria apenas uma forma de se divertir, ou passar o tempo. O humor, amplamente acionado, atua como delimitador social. Características sociológicas proveniente dos membros do grupo são eleitas como normais ou desviantes.

A heterogeneidade de estilos de vida e visões de mundo dos funcionários do turno encontra dificuldades em ser aceita como uma característica elementar da sociedade moderna. As diferenças não são bem digeridas entre os trabalhadores, que elegem determinados modos de vida como o padrão a ser seguido, eliminando os outros modelos que divergem simbolicamente do escolhido.

A decisão do Superior Tribunal Federal (STF) em legalizar a união estável aos homossexuais gerou uma conversa entre os membros do turno observado durante a preparação do café. A maioria dos funcionários foi contra esta lei.

A decisão do STF foi fortemente atacada pelos funcionários, ora por brincadeiras, ora eliminando o tom lúdico da opinião. Um membro do grupo disse: “Agora existe uma lei específica para os gays, não pode xingar por que é considerado preconceito, e você pode pegar cadeia por isso. Então, a solução é chegar batendo, espanca o sujeito que é melhor, pois a agressão não poderia ser relacionada ao preconceito.”

Esta frase foi dita por João em um clima de descontração entre os funcionários. As gozações trazem em seu núcleo características do exagero e das inversões de papéis. Com certeza ele nunca faria uma coisa dessas de agredir qualquer pessoa que fosse. Entretanto, a brincadeira revela sua opinião sobre o tema: o preconceito.

O autor desta frase acima seria o João, aquele que foi alvo das piadas de Roberto, em como tratar uma mulher. Notemos que o indivíduo alvo das brincadeiras em um momento anterior, passa a ser o emitente delas em outra ocasião. João foi contra principalmente ao conteúdo das brincadeiras advindas de Roberto, e não ao processo de criação das piadas, onde leva em seu interior a tentativa de rebaixamento do sujeito-alvo.

No dia da conversa sobre a decisão do STF, outros comentários surgiram como: “Eles estão transformando a lei, fazendo a ditadura deles!” Este comentário reflete a separação, o não reconhecimento do outro. A idéia seria como se fosse nós, portadores da moral e da ordem; e os outros, desmoralizadores do padrão vigente.

Outro colega disse: “Como seria a vida na Terra com todo mundo gay? Os filhos como nasceriam?” Analisando este discurso, percebe-se a idéia de contaminação. Como

se fosse uma epidemia que afetaria a todos. “Ah, não sei não, os ministros do STF são homossexuais, hêm?”, questionou outro funcionário.

Mary Douglas, na obra *Pureza e Perigo*, revela a idéia de ordem e sistema quando menciona:

“Onde houver impureza, há sistema. Ela é o subproduto de uma organização e de uma classificação da matéria, na medida em que ordenar pressupõe repelir os elementos não apropriados [...]. Concebemos a impureza como uma espécie de compêndio de elementos repelidos pelos nossos sistemas ordenados.”

“O nosso comportamento face à poluição consiste em condenar qualquer objeto ou qualquer idéia susceptível de lançar confusão ou de contradizer as nossas preciosas classificações. Concentremos-nos na impureza. Assim definida, ela surge como uma categoria residual, rejeitada pelo nosso esquema habitual de classificação. Focando a nossa atenção na própria impureza vamos ao encontro dos nossos hábitos mentais mais profundamente enraizados, porque parece que tudo o que percebemos está organizado segundo um modelo que, em certa medida fomos nós que elaboramos.”

“Há em nós uma tendência para rejeitar as indicações discordantes. Se as aceitamos, elas obrigam-nos a modificar as estruturas das nossas pressuposições.” (Mary Douglas, 1991, pp. 30-31)

Durante a conversa sobre a decisão do STF houve uma fala interessante, e que, tirando a minoria ultra religiosa do grupo, o restante aprovou a idéia: “Dois homens juntos é horrível de se ver, mas agora, duas mulheres... Aí não, chega ser bonito! Se a lei fosse só para as mulheres, eu concordaria...”, brincou o trabalhador. Por ser um grupo de heterossexuais masculinos, a ojeriza estaria do lado de perceber dois homens, fato que não aconteceria caso fossem duas mulheres.

A forma humorística usada na interatividade dos trabalhadores está longe de ser apenas um passatempo sem pretensões da diminuição das faces dos outros. A tentativa de João em reverter o *status* com a viagem à Goiânia, recebido através das brincadeiras de Roberto, deixa claro que o humor apesar de conter o exagero, o fantasioso, o lúdico, ele está fortemente ancorado em elementos existenciais da sociedade em questão.

A intenção de soltar uma gozação teria, grosso modo, a função de aliviar os espíritos, deixar o ambiente mais alegre. No entanto, quando o alvo da brincadeira se sentir de algum modo prejudicado com ela, o objetivo foi parcialmente alcançado, pois nem todos ficaram alegres com a brincadeira. Planejar, arquitetar e executar um tipo de humor que deixe o indivíduo exposto à diminuição da sua fachada não seria uma atitude integracionista em favor à harmonia do grupo.

A não integração estaria representada na maneira como o autor da ironia, não leva em consideração o outro. O interesse imediato seria a graça, deixando em segundo lugar as consequências depreciativas. O não reconhecimento do outro, através das brincadeiras, traz outras condutas entre as partes, fomentadas pelo sentimento de vingança e ressentimento. Desta forma, o grupo como um todo sofre certa penalidade, pois seus integrantes tenderão a se isolar, ou entrarão no jogo competitivo de trocas simbólicas, sem se mostrar ofendido com a recepção da suposta brincadeira, e devolvê-la em outra ocasião. Johan Huizinga reflete sobre a honra e a vingança, segundo ele:

“Ambas estas ideias – que a honra pode ser ofendida e a necessidade de vingá-la – pertencem à esfera cultural arcaica, não obstante sua grande importância psicológica e social na vida moderna. A dignidade de um indivíduo deve ser evidente para todos e, se este reconhecimento estiver em perigo, ela precisa ser afirmada e defendida pela ação agonística em público. São essencialmente a mesma coisa: uma luta permanente pelo prestígio, que é um valor fundamental abrangendo tanto o direito quanto o poder. A vingança é a satisfação do sentido da honra, e a honra precisa ser satisfeita por mais perversa, criminosa ou mórbida que seja.” (Huizinga, 2010, pp. 106-107)

A equipe de manutenção da sinalização é em sua totalidade formada por pessoas do sexo masculino. Durante as conversas habituais dos funcionários, determinados construtos sociais são percebidos e valorizados, como o machismo. A grande maioria do humor lançado com certa frequência durante a preparação do café remete à tentativa de deixar o colega em uma situação onde sua masculinidade é contestada.

Pode-se perceber a afirmação do machismo como elemento social preponderante neste ambiente. Neste caso, agir de uma maneira que destoava desta característica predominante, causaria estranhamento ao grupo. Espera-se que os membros ajam conforme este construto determinante.

A experiência de cada funcionário que ocorre fora do local de trabalho é trazida para o interior do grupo mencionado, e a partir disso, esta experiência será julgada por todos. Por exemplo, se o indivíduo é casado ou não, se tem filhos, se é divorciado, etc.

Erving Goffman, em *Estigma*, faz referência sobre a eleição por parte da sociedade das categorias normais:

“A sociedade estabelece os meios de categorizar as pessoas e o total de atributos considerados como comuns e naturais para os membros de cada uma dessas categorias: os ambientes sociais estabelecem as categorias de pessoas que têm probabilidade de serem neles encontradas. As rotinas de relacionamento com “outras pessoas” previstas sem atenção ou reflexão particular. Então, quando um estranho nos é apresentado, os primeiros aspectos nos permitem prever a sua categoria e os seus atributos, a sua “identidade social”.” (Goffman, 2008, pp. 10-11.)

Nas horas de descontração, as brincadeiras refletem as condutas normais. Cristiano dirige a brincadeira a João: “Como é lá na sua casa, você tem a última palavra ou não?” João responde: “Lá em casa é uma conversa, senão é briga.” Cristiano continua: “Ah, eu sabia, lá em casa não. A gente discute, e no final, sou eu quem dá a última cartada.” Cristiano continua, e pergunta a outros em um clima de gozação. Muitos dão risada, e entram na brincadeira, corroborando a ironia de Cristiano.

A brincadeira revela a idéia de que o homem seria a parte dominante da casa, e caso algum trabalhador não tenha esta atitude na sua própria casa, ele estaria inferiorizado perante os outros. Este nível inferior conflita com a masculinidade do trabalhador, valor altamente considerado entre todos no ambiente de trabalho.

A maioria das brincadeiras entre os membros do turno gira em torno do valor simbólico mais significativo: a masculinidade. As piadas carregavam em seu núcleo, nos momentos de descontração dos funcionários com as trocas mútuas de ironias, ideias de feminilidade, sentimentos homofóbicos, a valorização do machismo, delicadeza e fragilidade nas condutas como atributos depreciativos.



## Conclusão

A finalidade deste estudo foi observar os funcionários da equipe de sinalização da manutenção do Metrô-DF nas situações de interação: nos momentos de realização dos serviços laborais, e também, fora dele, nas horas de descontração.

Nesta observação, a característica mais evidente e comum a estas duas situações foi a deficiência na solidariedade entre os membros da equipe pesquisada. Por um lado, a deficiência para atuações em conjunto no serviço da sinalização, e por outro, a harmonia do grupo fora do campo de trabalho.

As divisões organizacionais em uma empresa são importantes para o andamento da atividade fim da organização, pois cada órgão estará voltado principalmente a finalidade que lhe é incumbida. E esta finalidade, por sua vez, está ligada diretamente à atividade fim da empresa. No entanto, estas divisões não podem se tornar impermeáveis, impedindo que haja determinada comunicação com os outros órgãos ligados à empresa.

Ficou evidenciado durante o estudo que as divisões organizacionais entre os turnos, e também no interior dos turnos com as microequipes estão fortemente arraigadas. As “equipes de representação”, formadas no interior dos turnos, funcionam como grupos independentes. Como a comunicação entre estes grupos independentes é de certa forma rígida e pouco efetiva, de alguma maneira, prejudica o serviço contratado.

A mobilidade de um técnico de uma microequipe à outra acontece de forma precária, apenas quando há a possibilidade de multa ao consórcio, ou seja, na urgência do turno em não conseguir atingir as metas do mês.

Fazer parte de todo um turno, sem divisões (microequipes), exigiria do funcionário uma destreza maior, pois o forçaria a se inteirar e ser especialista no tratamento dos equipamentos de outras áreas de atuação. Por outro lado, em longo prazo, os funcionários de um turno seriam plasticamente mais capacitados a atuar em outros equipamentos, e não apenas ao que ele está acostumado.

Como foi escrito acima, as divisões são importantes para o funcionamento da empresa, mas, fazer parte de uma microequipe e lutar para permanecer nela traz uma segurança especial: os problemas do turno não são de responsabilidade de todos, mas sim de uma fração dele. Os funcionários estão voltados apenas às obrigações imediatas

da microequipe, não se envolvendo com o todo. Mesmo quando é aberta uma ordem de serviço onde haveria a necessidade de atuação em conjunto entre duas microequipes, a morosidade e a atitude não colaborativa entram em vigor.

Cada microequipe possui a maleta de ferramentas destinada aos equipamentos de sua área de atuação, sendo que as malas são oferecidas pela empresa. As microequipes devem cuidar da maleta de seu grupo, ou seja, compartilha-la entre os integrantes.

A maleta quando é dividida traz algumas situações de desconforto: por um lado, alguns funcionários não transmitem devoção para seu cuidado, por pertencer ao grupo e não ao indivíduo; por outro, aqueles que têm um cuidado maior preferem ter uma maleta própria, para não passar pela preocupação da divisão.

O indivíduo se mostra preocupado consigo próprio como uma forma de proteção para o benefício individual. As práticas individuais se fortalecem em um ambiente onde atitudes coletivistas são menos exercidas. A marcação de férias entra nesta perspectiva: se não há revezamento dos técnicos entre os meses de maior movimento de férias, quando chega a folha para a marcação, os funcionários ao marcar as suas não vai pensar no grupo, mas sim nele próprio.

A harmonia do turno nos momentos de descontração revela a característica similar com a forte divisão organizacional: a percepção do grupo como menos significativo do que a noção do indivíduo.

O humor é usado como o principal recurso da comunicação entre os funcionários. A forma como é usado o humor acontece com regras específicas no ambiente pesquisado. É formado um tipo de jogo interativo entre os membros de determinado turno. Não ficar chateado com a brincadeira seria a regra principal deste jogo.

O humor é um estilo criativo que envolve as pessoas de uma forma interessante. É engraçado e divertido, tranquiliza a alma, e traz em seu corpo a inversão de papéis e o exagero. É possível fantasiar com as palavras e fazer uma ponte imaginativa sem limites. No entanto, o humor por mais ilusório que seja ele está ancorado em acontecimentos reais.

Como o humor está estruturado em algum acontecimento vivido, fazer uma piada pode extrapolar o lúdico da brincadeira e afetar o funcionário alvo da piada de uma forma que ele não ache graça, pelo contrário.

O cenário faz com que de alguma forma ele interfira no relacionamento das pessoas. Em um ambiente totalmente formado por funcionários do sexo masculino traz a masculinidade como construto elementar. A maioria das piadas é formulada com base neste princípio, o comum é fazer a brincadeira que vai desacreditar o indivíduo. Fazendo crer que o alvo possua algum “problema” com sua masculinidade.

O jogo interativo de troca de piadas é jogado com a tentativa de abalar a fachada social do outro, ou de salvar a fachada. Apesar de parecer divertido aos que estão de fora da brincadeira, dependendo do tipo da piada, leva o funcionário a situações aflitivas. A vingança é utilizada e o ressentimento é sentido como forma de restaurar algo que foi perdido.

Este clima de descontração é carregado, dia após dia, com a falta de confiança mútua entre os técnicos. Se o funcionário perde a confiança no outro, a amizade e a harmonia do grupo ficam abaladas. Por mais que aparenta ser um grupo divertido, os trabalhadores estão envolvidos em uma disputa humorística.

Fazer uma piada para deixar o colega envergonhado, faz com que o alvo da brincadeira faça algo para mudar esta situação, o que muitas vezes é respondido com outra piada. No entanto, o alvo da piada perde a confiança em aceitar o emissor como indivíduo digno de confiança para a amizade.

A similaridade entre as fortes divisões organizacionais da empresa e o jogo humorístico entre os funcionários está em não perceber o fator grupo como a principal característica em detrimento do fator individual neste ambiente de trabalho. Para a empresa, as divisões impermeáveis afetam o serviço contratado, pois privilegia a divisão e conseqüentemente impede que o trabalho executado como um grupo evolua. Para a harmonia do grupo nos momentos de descontração, fazer uma piada sem levar em consideração o outro, traz por um lado o cômico do indivíduo em emitir uma brincadeira, e por outro, a insatisfação de recebê-la. O grupo sofre certa penalidade, como a falta de confiança entre os colegas.

## **Bibliografia**

CAILLOIS, Roger. *Os Jogos e os Homens: a máscara e a vertigem*. Tradução de José Garcez Palha. Edições Cotovia, Lda., Lisboa, 1990.

COUTO, Hildo Honório. *Os Apelidos em Cláudio*. Revista Humanidades N.11. Novembro/Janeiro – 1986/87, Ano III. Editora Universidade de Brasília.

DOUGLAS, Mary. *Pureza e Perigo: ensaio sobre a noção de poluição e tabu*. Coleção perspectiva do homem. Lisboa: Edições 70, 1991.

GOFFMAN, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*: tradução de Maria Célia Santos Raposo. 17.ed. – Petrópolis, Vozes, 2009.

GOFFMAN, Erving. *Estigma – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. 4.ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GOFFMAN, Erving. *Ritual de Interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Tradução de Flávio Rodrigues Ribeiro da Silva. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. – (Coleção Sociologia).

HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura*. Tradução de João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 2010. 6.ed.