

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

PAULO JORDÃO DE OLIVEIRA CERQUEIRA FORTES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

PEDRO JAIME COELHO JÚNIOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

AUDREY SILVA HEIN
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

Agradecimento à orgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”. Os autores também agradecem ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

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

1 Introdução

Neste trabalho pretende-se sustentar o seguinte argumento: diferentemente do que propôs um dos fundadores e principais representantes da Teoria Ator-Rede (TAR), Michel Callon (1986), a prática do silenciamento pode contribuir não para desassociar atores em uma rede, mas para fortalecer as ligações entre eles, garantindo a estabilidade, mesmo provisória, de suas conexões. A fim de lastrear essa sustentação busca-se demonstrar como o silenciamento se constituiu numa prática social capaz de ampliar as associações entre atores que fazem parte de uma rede sociotécnica numa oficina mecânica.

O argumento está ancorado, portanto, no diálogo com a Sociologia das Traduções ou TAR (CALLON, 1986; LATOUR, 2005). Segundo Callon (1986) e Latour (2005), a não-representação intencional (CALLON, 1986) e a exclusão de um relacionamento direto com um determinado ator (LATOUR, 2005) são duas maneiras pelas quais o silenciamento ocorre como uma prática que desassocia atores em uma rede.

Callon (1986) evidencia a importância de mapear a ação de se associar. Dentre os atores nessa rede de associações, o *spokesman*, segundo Callon (1986), é aquele que representa o interesse de outros atores, gerando mais associações. O sucesso das ações de se associar encontra-se nas boas representações da realidade. Isso significa dizer que o bom desempenho das redes depende do recrutamento e do consentimento de diversos atores humanos e não-humanos, de quem a atividade produtiva é coordenada por meio de redes. No entanto, essa representação surge no trabalho de Callon como uma controvérsia. Afinal, como é possível representar um ator humano que é imprevisível em suas ações? Assim, o *spokesman* silencia durante o ato de representar, pois é preciso primeiro silenciar aqueles que representamos.

Por sua vez, Latour (2005) afirma que é impossível silenciar um ator que age, fala e pode ser representado por outros atores na mesma rede. O ato de silenciar um ator somente é possível, de acordo com o autor, caso este encontre-se em uma outra rede. Portanto, na visão de Latour (2005), a possibilidade do silenciamento está na exclusão. Se o objetivo for o de silenciar um ator, deve-se excluí-lo e mantê-lo em outra rede. Essa exclusão é, portanto, intencional.

O silenciamento presente na literatura dos Estudos Organizacionais (EOR) é apresentado nessas duas formas: por meio da não representação intencional ou da exclusão de relacionamento com os atores. Dois bons exemplos dessas formas de silenciar encontram-se nos estudos de Barinaga (2016) e Kavanagh (2013).

Barinaga (2016) sugere que a exclusão de vozes de atores envolvidos em um projeto de pesquisa é fonte de sucesso de uma ação que busca aproximar atores estigmatizados, os estrangeiros suecos. A autora se baseia no argumento do *spokesman*, segundo o qual vozes são silenciadas no processo de representar. Percebe-se assim no seu estudo um elo entre o silenciamento do *spokesperson* de Callon (1986) e o contexto organizacional.

Kavanagh (2013), por sua vez, mobiliza a noção de silenciamento para pensar a ação de calar crianças inseridas em trabalhos análogos à escravidão. O autor propõe que silenciar é se calar frente a um discurso opressor. Em sua análise, o silenciamento surge como uma estratégia de segurança para se manter ileso ou mesmo vivo.

Em comum, esses estudos apresentam o silenciamento como uma prática organizacional. Neles o silenciamento ocorre por meio da não-representação intencional, ou da exclusão de relacionamento com os atores. Porém, em ambos não há uma demonstração de como se configura o silenciamento.

A despeito da produção dessas relevantes pesquisas, o tema silenciamento com base na TAR ainda é pouco explorado na literatura nacional e internacional no campo dos EOR. Sendo assim, busca-se nesse trabalho contribuir para o preenchimento dessa lacuna, argumentando que o silenciamento é uma prática social corrente nas organizações, podendo potencializar a formação de redes que envolvem atores humanos e não-humanos. Dito de outra forma, pretende-se demonstrar que o silenciamento, configurado por uma não-representação intencional ou pela exclusão de um relacionamento com um ator, é uma estratégia para criar e manter associações. Essa demonstração recorrerá a ideia de que o *spokesman* é o ator que articula o silenciamento ao criar um ponto de passagem obrigatório (PPO) e decidir quais atores não devem passar por este para que a ação proposta tenha êxito.

O trabalho está ancorado numa pesquisa etnográfica realizada em uma oficina mecânica. A empresa, aqui denominada de maneira fictícia como Car Chic, está localizada na capital de um estado do Nordeste. A inserção no campo se deu por intermediação de um ex-aluno de um dos autores. A etnografia foi então empreendida ao longo de oito meses por este autor, que atuou em algumas funções na organização: mecânico, estoquista, vendedor e gerente.

O texto que segue está estruturado em cinco seções, além dessa introdução. Nelas, a) contextualizamos brevemente sobre a TAR, com ênfase em Latour (2005) e Callon (1986) e a questão do silenciamento; b) apresentamos uma revisão da literatura sobre a TAR e o silenciamento no campo dos EOR; c) descrevemos como foi operacionalizada a etnografia na oficina mecânica; d) apresentamos uma análise sobre como o silenciamento se configura em uma prática social capaz de criar e manter associações em uma rede, defendendo a contribuição teórica desse estudo e; e) tecemos algumas considerações finais.

2 A Contribuição de Callon à TAR

Originada entre os anos de 1979 e 1982, a TAR tem como principais criadores John Law, Michel Callon e Bruno Latour (LAW, 2007). A TAR ou *Actor-Network Theory* (ANT) é uma rede de conceitos, autores e centros de pesquisa que se articulam no tempo e no espaço de forma a traduzir outros conceitos e aproximar novos atores para a sua rede. Nessa teoria, os não-humanos (micróbios, ostras, pedras etc.) são pensados de uma maneira nova. Não mais como objeto de representação simbólica por parte dos humanos, mas como atores, dotados de agência, de intencionalidade. Na TAR, os atores humanos e não-humanos são concebidos de forma simétrica, ambos assumindo posições ativas numa dada situação, interagindo e se influenciando reciprocamente (LATOUR, 2005).

Segundo Law (2007), a TAR tem sua origem em três textos que constituem seus pilares centrais: *The Pasteurization of France* (LATOUR, 1984); *On the Methods of Long-Distance Control: Vessels, Navigation and the Portuguese Route to India* (LAW, 1984); e *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieux Bay* (CALLON, 1986). Nesses textos há o esforço de cada um dos autores de inventar uma forma de praticar a Sociologia colocando no centro da reflexão a forma como o social é construído. Em outras palavras, para esses autores o social deixa de ser tomado como um dado, como na ideia de sociedade, passando a ser aquilo que deve ser explicado. E a sua construção ocorre por meio de associações entre atores humanos e não-humanos. Logo, “tudo” o que modifica uma situação é um ator. Mas, é imprescindível que ele faça diferença no curso de ação de outro agente. Em outras palavras, os atores só existem mediante um feixe de relações, numa rede complexa entre humanos e não-humanos (LATOUR, 2005). Pode-se afirmar que o ponto em comum entre esses três textos inaugurais da TAR encontra-se no método. Ambos defendem a centralidade de cartografar e seguir os atores com a finalidade de revelar o que os faz agir.

Essa ação de rastrear os atores a fim de compreender o que os faz agir e como se conectarem em torno de uma ação é uma pedra de toque da Sociologia das Traduções, de Michel

Callon (1986), referência central desse trabalho. O foco dessa versão da TAR é mapear os momentos de tradução a fim de detectar o que faz os atores agirem. Dito de outra forma, a tradução corresponde à identificação e descrição dos movimentos realizados pelos atores de uma rede para realizar uma ação.

Segundo a abordagem de Callon (1986), há quatro momentos centrais no processo de tradução. Tais momentos dizem respeito as estratégias empreendidas por humanos e não-humanos para se associarem em uma rede: a problematização (*problematization*), o interessamento (*interessment*), a afiliação (*enrollment*) e a mobilização dos aliados (*mobilization of allies*).

Na problematização o mediador da ação busca convencer diversos atores a se unirem a uma rede específica, oferecendo uma solução para um problema. Ela cria um PPO da rede em que todos os envolvidos são obrigados a passar para chegarem à resolução do problema. O interessamento, por sua vez, é a estratégia de atração de atores para a solução proposta. Esse momento almeja interromper outras associações que competem por meio da construção de um sistema de alianças. Dessa forma, a afiliação é o processo de manutenção desses atores em uma determinada rede. A mobilização dos aliados de uma rede requer fazer com que estes realizem uma ação. Esse momento é ligado aos outros momentos de tradução. O mediador da ação é o *spokesman*. Ele busca manter as regras estabelecidas para uma união (afiliação) e as identidades de cada ator (*interessamento*).

Callon (1986) ilustra o quão imbricados atores humanos e não-humanos podem estar em uma rede. Ao descrever a problematização que envolveu os interesses econômicos de pescadores, a promoção do conhecimento científico por parte de pesquisadores e o “desejo” das vieiras de serem produzidas em cativeiro (interessamento), ele revelou a existência de situações controversas diante das quais, para que um acordo entre os atores fosse possível, foi preciso a realização de diversos processos de tradução. Os atores envolvidos nessa rede (os três pesquisadores responsáveis pelos estudos sobre as vieiras, as próprias vieiras, os pescadores locais e a comunidade científica mais ampla) foram revelados pelos próprios cientistas em seus relatórios e artigos.

A discussão principal centrou-se nas incertezas sobre a capacidade das vieiras de se ancorarem em coletores, o que permitiria a sua proliferação. Esse passou a ser o PPO para o sucesso do experimento. Para estudar as controvérsias relacionadas à natureza e aquelas referentes à sociedade, Callon (1986) observou as variações que influenciavam as alianças forjadas pelos três pesquisadores (afiliação). As identidades de vieiras, pescadores e pesquisadores flutuavam e o mesmo ocorreu com as relações imprevisíveis entre esses atores. A história descrita não invocou nenhum ator que não tivesse sido trazido por eles próprios. Os atores estudados foram confrontados com vários tipos de incertezas e se empenharam em criar alianças (mobilização), mas estas se mostraram estáveis somente em um determinado momento e local. A noção de tradução proposta por Callon (1984) privilegia as movimentações e transformações constantes nesta história, como os deslocamentos de objetivos, interesses, dispositivos, seres humanos e vieiras. Segundo ele, traduzir é deslocar. Mas, é também expressar na sua própria linguagem, como um porta-voz, o que os outros querem e porque agem da maneira como agem, bem como quais as razões que os levam a se associarem ou a não fazer isso.

De acordo com Callon (1986), esse movimento de representar requer silenciar aqueles pelos quais falamos em nome. Mas isto não é algo exclusivo do momento de representação. Mas, se para Callon ao representarmos também silenciamos, o ato de silenciar volta-se também para simplificar atores em uma rede. Afinal, conhecer todos os interesses dos atores (humanos e não-humanos), instáveis e imprevisíveis, o quê e quem medeia uma ação quando esses atores se associam temporariamente a diversos outros é uma tarefa complexa. Por isso, considera-se nesse trabalho que essa simplificação é a forma de silenciamento a que Callon se refere quando

aborda as ações do *spokesman*. Essa forma de silenciamento apontada por Callon (1986) é uma não-representação intencional que fragiliza a rede, desassociando atores que nela estão articulados. Contudo, conforme já afirmado, argumenta-se nesse trabalho que o silenciamento pode se configurar também como uma prática de se associar que está presente nos momentos de tradução. Em outras palavras, pretende-se demonstrar que silenciar é não representar um ator intencionalmente em uma associação, para obter mais atores vinculados à sua rede.

A discussão sobre o silenciamento é empreendida também por Latour (2005). Segundo ele, é impossível silenciar um ator em uma rede se nela ele agir. Se o ator existe e age na rede e está silenciado, isso se deve ao fato de ele não ser percebido ou não estar nela. Dessa perspectiva, o silenciamento é o resultado da não representação de algo que existe na realidade. Ainda de acordo com Latour (2005), é mais fácil silenciar atores não-humanos, dado que estes não possuem uma voz. Por conseguinte, o *spokesman* é o agente capaz de silenciar humanos e não-humanos.

A perspectiva de Latour sobre o silenciamento se inscreve na sua proposta de compreensão de como o social é construído, como se tecem as associações ou coletivos. Para tanto, é fundamental cartografar os atores, seguir os seus rastros, mapear as controvérsias nas quais estão envolvendo. Por isso é preciso ir a campo, observar, participar e descrever, sem um modelo *a priori*. Isso permite capturar os processos de tradução empreendidos por esses atores. Traduzir, aponta Latour (2005), é uma ação de capturar algo e transportá-lo para outro local, como fazem os cientistas quando produzem seus artigos, por exemplo.

Importante observar que, para Latour (2005) durante o processo de investigação o pesquisador não pode ser basear em certezas, uma vez que os atores são imprevisíveis. Eles se articulam sempre em redes mais ou menos inconstantes, em associações mais ou menos temporárias. Assim, o importante é se guiar pelo esforço de compreender o que os faz agirem. E, nesse processo de agir, a figura do mediador surge como aquele que influencia a ação de outros atores. E tanto atores humanos, quanto os não-humanos podem ser mediadores da ação.

Porém, se outros atores fazem um ator agir, de que forma é possível conhecer a fonte direta da ação? Essa tarefa é possível por meio da observação e da busca pelos rastros. De acordo com Latour (2005), os atores ficam marcados nessa rede de ação. Por isso, os rastros são os caminhos e as histórias. Por meio dos rastros se montam as redes, se localizam as controvérsias, se identificam os mediadores da ação. Em síntese, para Latour a unidade de análise da pesquisa deve ser sempre a conexão ator-rede. Ela permite que se veja como os atores agem e, também, como se associam.

Partindo também da advertência de Latour (2005) de que não se pode silenciar um ator que age em uma rede, busca-se nesse trabalho argumentar que uma desassociação, ou exclusão de atores numa rede, por meio do silenciamento, pode ser uma ação necessária para manter o equilíbrio dessa mesma rede. Ou seja, essa ação de silenciar pode ser fundamental para manter as associações existentes. Mas, antes de sustentar esse argumento empiricamente, apresenta-se brevemente a seguir alguns poucos estudos prévios no campo dos EOR que abordaram, o silenciamento na perspectiva da TAR.

3 TAR e Silenciamento nos EOR

Uma busca na produção brasileira em EOR na base de dados científica *SPELL* revelou a existência de artigos baseados em pesquisas que usaram a TAR como lente teórica. No entanto, a discussão sobre o silenciamento não se faz presente nesses estudos. Esse é o caso, por exemplo, do estudo de Leal e Vargas (2011). O objetivo dos autores está em descrever as controvérsias existentes no processo de convencimento de um ator não-humano: a televisão digital. Ela é representada como um coletivo de atores que necessitam de sua passagem para

atingir os telespectadores. A televisão passa a ser também um ator de mediação da ação (LEAL; VARGAS, 2011).

Em outra pesquisa, Andrade e Lorenzi (2015) apontam as políticas públicas como o resultado de uma ação e, ao mesmo tempo, uma rede de associações que faz agir. Os autores explicam que a construção de uma legislação implica na ação de diversos mediadores. A política é, segundo os autores, um forte mediador no processo de elaboração e aprovação de legislações. Trata-se, portanto, de um processo extenso em que diversos atores humanos e não-humanos fazem parte desse coletivo. A legislação, antes vista como algo feito para o benefício da população ou do governo, começa a ser entendida como mediadora que atende as normas e regras políticas do Brasil.

Entretanto, em 2019, o termo “silenciar” emerge nesse campo de investigações. Fortes, Stettiner e Okano (2019) abordam a influência da adoção de determinados métodos na produção científica sobre cadeia global de valor. Os autores argumentam que o critério de seleção das abordagens metodológicas que orientam os estudos possibilita a inclusão do que normalmente é conhecido, porém “silencia artigos que só podem ser alcançados por meio de bancos de dados avançados ou de trocas financeiras” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 745). Portanto, de acordo com os autores, na pesquisa realizada a prática do silenciamento é uma consequência da escolha metodológica. Porém, eles não definem silenciamento e nem se referem às noções de exclusão intencional e de não-representação.

Já na literatura internacional de EOR, a discussão sobre silenciamento se faz presente. Essas investigações abrem a caixa-preta de estudos organizacionais, ampliando as análises ao inserir no contexto estudado a participação de não-humanos como fonte de ação. Entretanto, tal noção não é mobilizada a partir do método de mapeamento das etapas ou momentos das traduções proposto por Callon (1986).

A caixa-preta ou *blackbox* é como Callon, Law e Rip (1986) definem a simplificação de um ator. Ao desconsiderar outras associações, um ator é definido de maneira simplificada. Essa unidade de análise é relevante para a descrição do que é o silenciamento. Ao se tentar descrever um ator por meio de suas associações, ainda que fazendo uso de controvérsias, é fácil afastar outros atores. E nesse trabalho, conforme já afirmado anteriormente, argumenta-se que a exclusão de atores da ação pode representar uma estratégia capaz de ampliar as associações.

Um estudo de Winięcki (2009) sobre o silenciamento e as práticas organizacionais em um *call center* detalha como atores não-humanos são silenciados no processo de qualidade de atendimento aos clientes. Por esse motivo, descreveu a mediação dos não-humanos para revelar como esses atores agem e fazem agir. Os não-humanos do *call center*, como o monitor, o índice de *quality* e as senhas de acesso aos sistemas, são revelados como mediadores da ação. A TAR é mobilizada por Winięcki (2009) como uma lente de ampliação das práticas organizacionais. O autor alerta que tanto a ação desses atores, como suas mediações são silenciadas em análises organizacionais. Ele observou que o indicador *quality* encorajava os analistas a agirem de acordo com o tempo médio proposto, ao invés de entender as diversas necessidades dos clientes. Esse indicador, criado com o intuito de promover a qualidade no atendimento ao cliente, propiciava a competição entre os humanos, monitorando a rapidez de seus atendimentos. Dessa forma, o não-humano *quality* é responsável por moldar o comportamento e a ação dos analistas do *call center*.

Essa linha de ampliação do esforço de compreensão das práticas organizacionais por meio da TAR aparece em outras pesquisas que abordam o silenciamento. Hirst & Humphrey (2013) apresentam o silenciamento como uma estratégia de disfarce nas práticas organizacionais. Os autores demonstram que a reconfiguração de espaço em uma empresa que tinha o objetivo de modernizar as práticas de trabalho e a sua imagem externa esteve relacionada com um “manual de práticas” de como influenciar os funcionários. De acordo com a compreensão do poder como aquele criado mediante relacionamentos com atores não-humanos,

a modernização do espaço envolveu tentativas de criar um local contemporâneo e inovador, construído a partir de atores humanos e materiais “diferenciados” e que se distanciam do que possa ser considerado ultrapassado. A mudança incorporada pelos funcionários, diante das regras impostas pelo manual de práticas da organização, levou-os a adotarem as novas tecnologias e a rechaçar objetos e demais pessoas que parecessem antiquados, mesmo esta não sendo uma orientação do manual. O abandono de métodos de trabalho “ultrapassados” passou a ser traduzido também como a renúncia pessoal de roupas, objetos e veículos. Esse manual, portanto, medeia a exclusão de outros atores na rede organizacional analisada. Assim, atores não-humanos silenciam outros atores dessa rede organizacional por meio da exclusão.

O silenciamento também pode ser uma espécie de autossilenciamento ou uma autocensura (Kavanagh, 2013). Um estudo sobre o trabalho infantil expõe um contexto em que crianças em situação de alta vulnerabilidade se calam diante de um discurso opressor (Kavanagh, 2013). A exclusão da fala é feita de forma intencional, pois as crianças buscam não ser punidas por suas opiniões. Spivak (1985) já abordava esse tipo de silenciamento, ao chamar a atenção para a relevância de se dar voz às mulheres na Índia. O discurso predominante nesse país não permite a inclusão das demandas femininas. Portanto, elas não conseguem participar das discussões na esfera pública e se calam. O silenciamento é fruto do *status quo* do que é ou não aceito. Em ambas as pesquisas, o discurso opressor é o mediador da ação. A fala é o ator excluído da ação. Contudo, Kavanagh (2013) trabalha com um arcabouço teórico proveniente dos estudos decoloniais e dos *subaltern studies*. O autor dialoga com a provocação de Spivak (1985) “Can the subaltern speak?”. Sendo assim, não aborda a construção de associações e redes a partir da perspectiva da TAR.

O papel de *spokesman* no processo de exclusão de atores de uma rede é detalhado no estudo de Barinaga (2016). A autora admite que atores são excluídos para manter uma estratégia em curso. Em sua pesquisa, ela própria é um dos pesquisadores que silencia outros atores da rede. Barinaga (2016) inicia um projeto de pesquisa com o objetivo de minimizar os estigmas sofridos por imigrantes na Suécia, promovendo uma melhor integração entre eles e os locais. Uma das ações foi a realização de um filme contendo depoimentos desses jovens imigrantes. Todavia, dado o receio de que não fosse bem recebido pelas organizações que financiavam o programa, Barinaga (2016) optou pela criação de um mural onde esses jovens poderiam manifestar seus interesses. Dessa forma, ela tornou-se a *spokeswoman* responsável por não representar intencionalmente todos as inquietações. Prevendo uma rejeição ao vídeo, o que poderia gerar menos associações, essas vozes foram silenciadas em nome da realização do projeto. Ainda que a autora utilize a figura do *spokesman* para justificar seu movimento de manter sua pesquisa em curso, a noção de silenciamento não é trabalhada em seu artigo.

Em comum nesses estudos observa-se que o silenciamento é uma prática social presente nas organizações. Nela atores humanos e não-humanos agem de maneira imprevisível e podem ser mediadores do processo de silenciamento. No entanto, o silenciamento aparece nesses estudos como prática que desassocia atores em uma rede. A exceção encontra-se na pesquisa de Barinaga (2016). Ainda que não tenha mencionado o termo silenciamento, percebe-se em seu trabalho a sugestão de que ele ocorreu para manter as associações existentes.

Tendo feito essa apresentação da forma como o silenciamento é tratado na Sociologia das Traduções ou TAR, e seu aparecimento no campo dos EOR, passa-se a seguir a apontar a abordagem metodológica e as estratégias de investigação adotadas na pesquisa que embasou esse trabalho. Em seguida, são apresentados os achados da etnografia que permitem sustentar o argumento como uma prática social nas organizações capaz de fortalecer, ao invés de enfraquecer uma rede.

4 Método

Para descrever como se configura o silenciamento enquanto uma prática social nas organizações capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede, esta pesquisa está ancorada na Teoria Ator-Rede (TAR) de Bruno Latour (2005), assim como o silenciamento é fundamentado como uma controvérsia mapeada na Sociologia das Traduções de Michel Callon (1986).

Para cumprir com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa etnográfica que combinou o uso de observação direta e participante, análise de documentos e diário de campo. A etnografia teve dois movimentos distintos, porém simultâneos. O primeiro deles referiu-se à participação do pesquisador no campo de pesquisa para a construção dos dados por meio de descrições. O segundo movimento foi o de seguir os atores humanos e seus diálogos e, também os não-humanos, como objetos e sistemas. Durante oito meses, entre os anos de 2017 e 2018, essa etnografia foi conduzida na oficina mecânica *Car Chique* (nome fictício), localizada na capital de um estado no Nordeste, de forma a esclarecer o papel do *spokesperson* no silenciamento.

A escolha por essa oficina mecânica aconteceu por meio de um convite recebido de um ex-aluno (funcionário da empresa) de um dos pesquisadores para ser um cliente oculto. Como a *Car Chique* desejava uma pessoa com perfil de pesquisador para observar os problemas da empresa, essa oportunidade foi negociada para que o pesquisador pudesse desempenhar alguns papéis organizacionais durante algum tempo em cada posição de trabalho. Dessa maneira, seria possível auxiliar a organização na identificação de problemas, participando das atividades diárias de mecânicos, estoquistas, vendedores e gerentes.

Durante esses meses o pesquisador pôde escolher os trabalhos que desempenharia na empresa e a sua frequência. Sendo mais atuante como mecânico, a maior parte do tempo na organização ocorreu em atividades de manutenção automotiva. No curso dessa pesquisa, o pesquisador criou relatórios para a *Car Chique* sobre a ação de não-humanos no processo de manutenção veicular, desenvolveu algumas atividades de interação entre grupos e mapas estratégicos.

A empresa *Car Chique* é um agregado com barreiras flexíveis e mutáveis, que atende três mil carros por mês e possui cerca de 150 colaboradores humanos e diversos atores não-humanos. Os diálogos estavam em todos os lugares. Vários deles foram “colhidos” observando pessoas que conversavam sozinhas ou com um objeto. O foco estava em perseguir o que e quem se comunicava e a busca também se voltou para o silenciamento por intermédio da não-representação intencional ou pela exclusão de um relacionamento com um ator.

Como os dados são construídos e não coletados, há consequências nos seus processos de análises. Uma delas refere-se ao fato de que o tratamento dos dados não ocorre separadamente da sua construção no campo. Esse processo de análise é inerente a todas as fases de uma pesquisa etnográfica, o que significa que não se inicia apenas quando a “coleta” foi concluída (OLIVEIRA, 1996; JAIME, 2020).

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

As controvérsias são usadas para mapear os atores, descrever suas associações e, buscar a agência e a mediação desses atores. Mas, o processo de cartografar também requer que o pesquisador saiba traduzir realidades em textos (Latour, 2005). Os diálogos foram transcritos dentro desse conceito que implica em transportar atores de um lugar para o outro com a menor deformação possível, principalmente ao considerar que não foi possível gravá-los ou transcrevê-los imediatamente. No entanto, participar da ação permitiu ao pesquisador descrever o que foi visto, o que foi dito e as associações.

Uma análise dos diversos diálogos descritos possibilitou vislumbrar que os atores deixam rastros em suas palavras. Assim, foi possível observar nesses diálogos quem estava se comunicando e quem ou o quê mediava as ações, para identificar a fonte da ação.

5 Apresentação dos dados e discussão dos achados

Nessa seção são apresentados alguns diálogos vivenciados na rede da *Car Chique*. Eles apresentam a ação momentânea de Latour (2005) na qual atores humanos e não-humanos se unem no decorrer de uma ação. A rede de palavras criada por intermédio dos diálogos busca traduzir as práticas do social, as associações temporárias que se formam no decorrer de uma ação organizacional. O silenciamento é apresentado como uma estratégia de associação.

5.1 Chico Olho de Gato

Em uma conversa com o gerente e o supervisor da *Car Chique* sobre como melhorar a capacidade técnica dos mecânicos, foi solicitado ao pesquisador que intermediasse a realização de um acordo com outro profissional, o “Chico Olho de Gato”, que possuía o conhecimento necessário para a criação de um treinamento sobre injeção eletrônica, mas que se recusava a fazê-lo. Esse pedido deveu-se ao fato de o pesquisador ser amigo desse especialista. Entretanto, o pesquisador deveria omitir que a empresa desejava ampliar o serviço para as outras unidades e que seus colaboradores precisariam de um treinamento inicial para nivelamento dos conhecimentos.

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

Pesquisador: O que vocês fazem quando não sabem de algo? Para quem vocês ligam? Supervisor: Para o Chico Olho de Gato. Você conhece?

Pesquisador: Conheço bem. Conheço ele há 20 anos. É um amigo para mim.

Gerente: Ah, nesse caso, por favor, peça que ele faça um curso para a gente, mas não diga que queremos ampliar o serviço. Isso é um segredo interno. Se o senhor conseguir isso, vai ficar sempre no meu coração. Também não diz que nossos mecânicos não sabem nada. Ele avacalhou com a gente da última vez.

Do outro lado, Chico explicou ao pesquisador sobre os motivos de ter recusado realizar o treinamento para a *Car Chique*. Dentre eles, havia o pagamento considerado por ele como inadequado pelos serviços que prestava e o despreparo dos mecânicos. Porém, o pesquisador sabia que um dos desejos de Chico era ensinar a sua profissão.

Pesquisador: Chico, você quer ou não ser professor? Ensinar o que você sabe não era um dos seus sonhos?

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

Pesquisador: Nunca ia falar de você. E aí, você está pensando na possibilidade?

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

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

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

Pesquisador: E aí, como faz?

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

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

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

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

Chico: Tudo certo. Só não fala para eles que quero ser professor. Senão, o preço vai lá para baixo. Quero muito fazer o curso. Eu estava “fazendo doce” porque não sabia como fazer, mas você me disse que os caras sabem de caneta, aí fica mais fácil.

O treinamento negociado foi implementado em 2019, um ano após o diálogo. O pesquisador foi parte dessa tradução de contratação de serviços, sendo o *spokesman* da *Car Chique*. Em nome dela, ele silenciou para conseguir manter o curso de capacitação dos mecânicos como ponto de passagem para que outras lojas também oferecessem o serviço de injeção eletrônica e não abordou sobre a capacitação insuficiente dos mecânicos. Da mesma forma, o desejo de Chico em se tornar um professor também foi silenciado para que essa associação fosse possível. A exclusão desses atores se deu de forma intencional. Nesse diálogo, silenciar é fonte de sucesso da tradução de fazer um treinamento que resolva o problema da *Car Chique* de ampliar seus atendimentos. A desassociação, ou a exclusão de atores, no silenciamento, é uma ação necessária para manter uma rede em equilíbrio. Manter o ator “professor” na rede, durante a ação em curso de “ampliar o serviço”, foi uma das fontes de sucesso da tradução para fazer o treinamento.

Durante esse processo de negociação, diversos atores não-humanos acompanhavam o *spokesman*: a pesquisa, o título acadêmico e a progressão funcional advinda do título, a TAR, dentre vários outros. Entretanto, apesar de serem fortes mediadores, nenhum deles criou o PPO – o curso de injeção eletrônica - no momento da negociação com Chico. De fato, o *spokesman* foi fortemente mediado pelo acordo firmado com o gerente e o supervisor da *Car Chique*. O mediador “acordo” foi o mesmo em ambos os silenciamentos. A ampliação da rede da *Car Chique* com a rede de Chico Olho de Gato se deu mediante esses silenciamentos. O *spokesman* procurou uni-las momentaneamente por meio de um treinamento. Depois do curso finalizado, essa rede se desfez.

5.2 Amanhã eu não viajo

Nesse diálogo o pesquisador acompanha o desenrolar de uma negociação entre um cliente e o vendedor da *Car Chique*. Ele já havia percebido que os clientes são mais cuidadosos com as informações quando estão na presença dos funcionários. Como nesse dia o pesquisador não estava uniformizado, pôde se aproximar sem ser percebido.

Cliente: Não, não! Amanhã eu não viajo! Não tenho pressa. Não tenho dinheiro também.

Vendedor: Tudo bem. Se você não tem pressa, a gente tem como fazer o serviço. Às vezes atrasa, mas se o cliente não precisa do carro no outro dia, a gente fica mais seguro.

Cliente: Mas tem que ter preço, senão vou para outro lugar. Eu não tenho pressa.

Vendedor: Tudo bem, vou falar com o gerente se ele pode dar um desconto neste serviço.

Na sala de clientes da *Car Chique* o pesquisador iniciou uma conversa com esse cliente.

Pesquisador: Não sei você, mas amanhã vou viajar e queria meu carro com óleo trocado.

Cliente: Eu também viajo amanhã. Estou fazendo manutenção nos freios. Tenho uma família grande.

Pesquisador: Escutei o senhor falando para o vendedor que não ia viajar. Será que me enganei? Me desculpe.

Cliente: Fale baixo, homem, não derrube meu serviço. Viajo amanhã, mas se eu disser ao vendedor que vou viajar amanhã, ele vai me dar um desconto?

Pesquisador: Vai nada.

Cliente: Pois é, faço isso muito aqui na *Car Chique*. Digo que não vou viajar e que não preciso do carro. Aí o vendedor me dá um bom desconto para não ir para a concorrência. Se eu tivesse ido semana passada ao meu mecânico, seria mais barato.

Pesquisador: Por que você não foi nele agora? Você quer economizar, não é?

Cliente: Mas aqui faço tudo e pago no cartão. Sempre fica pronto em um dia. E tem garantia. Sai mais em conta negociar o desconto e sentar aqui no ar-condicionado.

Nessa situação descrita, o cliente utilizou o silenciamento para obter vantagens com o desconto de peças e serviços. O mediador de sua ação foi a viagem com a família. Os PPOs escolhidos pelo cliente foram a facilidade de pagamento e a garantia de um serviço rápido. O cliente silencia sobre sua viagem ao vendedor, uma vez que conhece o procedimento de desconto da *Car Chique*, criando o ponto de passagem de desconto para aceitar o serviço. Trata-se, portanto, de silenciar atores para obter mais associações.

Esse compromisso da *Car Chique* de realizar o serviço no tempo prometido e oferecendo descontos em peças e serviços está relacionado com a estratégia de silenciar peças que não estão no estoque, peças fantasmas, mas que podem ser transferidas de outro local para atender o cliente em tempo hábil.

5.3 Peças fantasmas

Para saber sobre a possibilidade de o serviço ser entregue no mesmo dia ao cliente, o pesquisador se dirigiu ao ponto de atendimento do vendedor para buscar informações sobre o Sistema de Automação Comercial Integrado (SACI).

Pesquisador: Você poderia abrir o SACI para eu olhar a ordem de serviço desse cliente?

Vendedor: Claro. Estou esperando uma peça.

Pesquisador: Mas o cliente me disse que todas as peças estão aqui. Não estão?

Vendedor: Tecnicamente não. Mas o serviço dele é grande. E a peça que vai ser trocada é do freio. Vai ser a última coisa a ser feita. Até lá já colocamos pneus novos e trocamos outras peças.

Pesquisador: Se você vai comprar a peça para colocar no carro, como você sabe que o preço que você tem no SACI está certo?

Vendedor: Eu não sei. Mas vendi uma peça igual ontem. Espero que o preço não tenha aumentado.

Pesquisador: Ok. não tem como dar errado, né? Você já pediu a peça?

Vendedor: Mas tem como dar errado. Pode atrasar, o motoqueiro pode trocar a peça por outra, pode não achar no estoque.

Pesquisador: Como assim? Você ligou para o fornecedor e ele disse que tem. Como pode dar errado? Está no estoque dele, não está?

Vendedor: Eu disse ao cliente que eu tinha a peça, e não tinha. O que garante que o fornecedor não fez a mesma coisa? Ou que vendeu para outro? Acontece muito de dar errado. Aí, quando dá errado, o cliente fica muito zangado. Mas não se preocupe que

tomei todo cuidado. Perguntei ao cliente se ele vai viajar ou precisar do carro amanhã. Ele disse que está com o dia todo livre.

As peças fantasmas foram entregues no tempo certo e o cliente recebeu seu veículo no prazo desejado. O silenciamento fez parte do processo de fechamento de venda. Para realizar essa venda, o vendedor silenciou sobre a disponibilidade de peças em seu estoque. Assim, o silenciamento permitiu obter a vantagem de obter a comissão por vendas de produtos e serviços. O mediador da ação do vendedor foi a missão da empresa. Há uma orientação gerencial de que a *Car Chique* venda soluções e seja capaz de entregar qualquer serviço no tempo combinado. Por isso, vender não é somente uma ação econômica que proporciona um incremento de renda, mas uma obrigação de diversos atores organizacionais para oferecer uma solução.

O silenciamento de peças fantasmas foi operacionalizado pela tecnologia que proporcionou um orçamento instantâneo para o cliente. O vendedor criou o ponto de passagem “peças fantasmas”, utilizando seu conhecimento para trazer as peças sem que o cliente percebesse, permitindo uma negociação inicial com valor próximo da realidade. O SACI é um intermediário e o preço das peças são os mediadores da decisão de compra.

As “peças fantasmas” são atores que marcam esta tecnologia operacional. O silenciamento é parte desta estratégia que mobilizou uma parceria entre vendedor e cliente. A tradução do atendimento ao cliente foi um sucesso, pois o vendedor obteve sua venda e comissão, enquanto o cliente conseguiu seu veículo pronto a tempo de viajar com sua família.

5.4 Estratégia de Associação

Dessa forma, é possível observar que a *Car Chique* é uma empresa com barreiras flexíveis, que se movem durante os processos de compra e de troca de peças, por exemplo. Os limites de uma organização se tornam diferentes quando se assume que os atores organizacionais se associarão. As barreiras, que ora estavam paradas e em silêncio, se movem com as associações apontadas pela TAR.

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

Os carros, seus proprietários e a sujeira são agregados que iniciam o fluxo de entrada de serviços. Os sistemas de informação, por sua vez, são acionados para prover disponibilidade de peças e preços. Por outro lado, os funcionários trabalham a partir de suas experiências para determinar o prazo de entrega. Os sistemas de logística da área comercial constituem outro agregado. Seu objetivo é disparar e acompanhar a compra, a entrega, a troca de materiais necessária para executar o serviço e devolver o veículo ao seu proprietário dentro do prazo estipulado.

A vivência no dia a dia de trabalho na *Car Chique* possibilitou observar algumas caixas-pretas (CALLON; LAW; RIP, 1986). As mais comuns estão relacionadas a problemas organizacionais e segredos. Atores negligenciados, problemas tratados de maneira insuficiente, segredos sobre pessoas são algumas adversidades organizacionais. Ao serem questionados sobre essas dificuldades, as respostas dos diretores foram: “Isso é uma questão da família, melhor não falar sobre isso, já foi decidido. Para o nosso bem, falar sobre isso atrapalharia o andamento das coisas aqui”. Ou então: “Esse problema não pode ser relatado na sua pesquisa. Depois, como eu sei que resolvendo este problema, eu não causo outro? Melhor manter assim, já sabemos lidar com este problema. Este não dá para resolver, melhor não mexer.”

A missão da *Car Chique* é a de promover uma experiência para o cliente que torne a sua marca memorável, seguindo para além do relacionamento convencional entre consumidor e

empresa. O cliente faz parte de sua família. Por isso, todas as ações são orientadas para promover a satisfação do cliente, inserindo-o em sua rede familiar. E, com esse propósito, é permitido quebrar as regras organizacionais. Esse processo de “encantamento de clientes” é a fonte de diversos silenciamentos. Com relação às peças fantasmas, a empresa usa a inteligência de deslocamento de peças a seu favor. Ao silenciar, ela realiza o fechamento do negócio, ampliando momentaneamente sua rede com aliados humanos e não-humanos. O mesmo ocorre para a obtenção do treinamento para os mecânicos. Portanto, o silenciamento na *Car Chique* é uma prática de gestão que permite fazer mais associações.

6 Considerações Finais

Na obra de Latour (2005) o silenciamento é uma controvérsia. Para o autor, os atores que não são vistos pelo pesquisador estão em outra rede e, portanto, não podem ser silenciados. Já para Callon (1986) representar atores é uma das causas de sucesso de uma associação e deve passar pela operação de tradução. A não-representação, ou seja, a exclusão de atores de uma rede é fonte de insucesso do processo de associar. No entanto, o silenciamento para Callon (1986) também é uma controvérsia, uma vez que não é possível representar um ator-rede em sua totalidade, devido a sua complexidade de associações. Para o autor, o silenciamento pode causar rupturas em uma rede, causando a desassociação de atores.

Latour (2005) oferece o caminho da exclusão intencional, enquanto Callon (1986) oferece os atores e regras do silenciamento. Em Latour (2005) o silêncio não é possível, pois o ator age, mas cientistas buscam excluir, ou silenciar, atores de uma pesquisa por conveniência. Em Callon (1986) não é possível representar um ator tão complexo como uma rede de associações momentâneas, mas existem regras para mapear as traduções.

Diante dessas controvérsias, defende-se nessa pesquisa que o silenciamento como prática organizacional é capaz de ampliar e fortalecer associações de atores em uma rede, permitindo a estabilidade de suas conexões, ainda que provisoriamente. Assim, busca-se demonstrar de que maneira o silenciamento se constitui como prática social que possibilita ampliar as associações entre atores pertencentes à rede de uma oficina mecânica.

Importante observar que a Associologia (LATOUR, 2005) e a Sociologia das Traduções (CALLON, 1986) ofereceram bases teóricas sobre silenciamento que permitiram explorar a questão da não-representação intencional com propriedade. Seguir os rastros desses autores possibilitou encontrar esse *gap* teórico e, assim, propor uma contribuição para a TAR, em seu agenciamento no campo da Administração.

Dito isso, essa pesquisa ressalta que para que o silenciamento se constitua numa prática social capaz de ampliar as associações entre os atores que fazem parte de uma rede são necessárias algumas condições: a) existir um *spokesperson* que cria pontos de passagens obrigatórios. O *spokesman/spokesperson* deve saber o quê ou quem deverá ser excluído de uma rede para que uma ação de silenciamento resulte no sucesso desejado. Ele precisa ser capaz de enxergar os rastros dos movimentos dos atores numa rede e, assim, antecipar as consequências de suas ações para o processo de associação; b) que atores sejam excluídos de passarem por esses PPOs e; c) que a estratégia permita mais associações. As condições para mapear um silenciamento são similares às sugeridas por Callon (1986) para esquematizar uma representação. A diferença encontra-se na exclusão de atores de passar por um PPO. Dessa forma, o silenciamento pode acontecer de duas formas: ou pela não-representação intencional ou pela exclusão de um relacionamento direto com um ator determinado.

O trabalho de campo etnográfico na oficina mecânica permitiu apresentar alguns exemplos de como atores são silenciados em uma rede de informação para que mais clientes se associem a rede de manutenção. Por meio dos exemplos aqui apresentados, demonstrou-se que

o silenciamento como prática social nas organizações é uma estratégia mobilizada por atores que conhecem os caminhos seguidos por outros atores e suas repercussões no processo de associar. O silenciamento é utilizado como prática social na condução das atividades organizacionais para ampliar as associações.

Uma lacuna importante existente nessa pesquisa refere-se ao silenciamento realizado por não-humanos. Durante o campo etnográfico surgiram exemplos de possíveis silenciamentos realizados por objetos que não foram aprofundados. Atores humanos que se relacionam com esses não-humanos afirmaram categoricamente que existe intenção de silenciamento dos não-humanos. Mas, não foi possível constatar a pretensão destes ao silenciarem. Para preencher esse espaço, sugere-se aproximar a investigação do *spokesman* dos não-humanos, pois eles podem representar as intenções destes atores em uma rede.

Por fim, reitera-se que silenciar requer manter a estabilidade de uma rede de associações e, também, para ampliá-la. A manutenção é realizada através de conhecimento do que representar e do que não representar para obter uma vantagem em ações futuras. O silenciamento é uma prática de associação corriqueira nas organizações. Analistas e gestores organizacionais poderão olhar a sua volta de uma outra maneira para enxergar o que sempre esteve ali, mas não foi percebido.

Referências bibliográficas

ANDRADE, T. N.; LORENZI, B. R. Política energética e agentes científicos: o caso das pesquisas em células a combustível no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília-DF, v. 30, n. 3, p. 727 – 747, dez. 2015.

BARINAGA, E. Tinkering with space: the organizational practices of a nascent social venture. **Organization Studies**, Thousand Oaks - CA, v. 1, n. 22, p. 1 – 22, outubro, 2016. Disponível em: DOI:10.1177/0170840616670434.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: _____ (ed.). **Action and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge, 1986 p. 196 – 233.

_____; LAW, J.; RIP, A. How to study the force of science. In: _____; _____; _____ (ed.). **Mapping the dynamics of science and technology**. 1. ed. London: The Macmillan Press LTD, 1986. v. 1, cap. 1, p. 3-18.

FORTES, P. J. O. C.; STETTINER, C.; OKANO, G. Governance and upgrading in GVC: why embeddedness matters? **RBGN**, São Paulo, v. 21, n. Especial, p. 740-759, 2019.

JAIME, P. Lendo um manuscrito desbotado: Da produção à análise dos dados na pesquisa etnográfica em administração. In: BRUNSTEIN, J. et al. (Orgs). **Análise de dados qualitativos em pesquisa: múltiplos usos em administração** [livro eletrônico]. São Paulo: Editora Mackenzie; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

KAVANAGH, D. Children: their place in organization studies. **Organization Studies**, Thousand Oaks – CA, v. 34, n. 10, p. 1487 – 1503, Julho 2013. Disponível em: DOI: 10.1177/0170840613495329.

LATOUR, B. **Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory**. New York: Oxford University Press, 2005.

_____. **The pasteurization of France.** [S.l.]: Harvard University Press, 1984.

LAW, J. Actor network theory and material semiotics. **Heterogeneities**, 2007. Disponível em: <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2007ANTandMaterialSemiotics>.

_____. On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the portuguese route to India. **The Sociological review**, California, v. 32, n. 3, p. 1-13, março 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00114.x>.

LEAL, S.; VARGAS, E. R. de. Democracia técnica e lógicas de ação: uma análise sociotécnica da controvérsia em torno da definição do Sistema Brasileiro de Televisão Digital - SBTVD. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília - DF, v. 26, n. 2, p. 239 – 276, ago. 2011.

OLIVEIRA, R. C. O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever. **Revista de antropologia**, v. 39, n. 1, p. 13-37, 1996.

SPIVAK, G. C. Can the subaltern speak? In: _____ (ed.). **Colonial discourse and post-colonial theory: A reader.** [S.l.]: Columbia University Press, 1985. cap. 4, p. 212-254.

WINIECKI, D. J. The call centre and its many players. **Organization**, Thousand Oaks - CA, v. 16, n. 5, p. 705 – 731, agosto 2009. Disponível em: DOI: 10.1177/1350508409338883.