

Saberes do Trabalho dos Agentes Aeroportuários à Luz da Noção de *Knowing-in-Practice*

Know-how at Work of Airport Agents in the Light of the Notion of Knowing-in-Practice

Betina Magalhães Bitencourt

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

E-mail: betina.mb@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6830-8429>

Claudia Simone Antonello

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail: claudia.antonello@ufrgs.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9654-5125>

Shalimar Gallon

Faculdade Meridional

E-mail: shalimargallon@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

■ RESUMO

A associação do conhecimento no trabalho apenas com a educação formal propicia uma hierarquização do conhecimento. A fim de valorizar os diversos saberes que envolvem o trabalho, o estudo buscou analisar a configuração do trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários à luz da noção de *knowing-in-practice*. O método foi construído com base em técnicas etnográficas, como observação participante, entrevistas informais e pesquisas em arquivo. A compreensão dos saberes foi oportunizada pelas observações em campo ao atentar para o corpo de conhecimentos requeridos no trabalho; a exigência de qualificação em seu exercício; e seu papel na inserção dos novos agentes em atuação. As informações coletadas mostram que as práticas de trabalho, embora fortemente regulamentadas e padronizadas, podem ser sucessivamente alteradas e, a partir disso, novos saberes e práticas se constituem com base em um julgamento ético, estético e emocional, inserido no contexto de trabalho situado.

Palavras-Chave: Agentes Aeroportuários; Saberes do Trabalho; *Knowing-in-Practice*; Estudos Baseados em Prática.

■ ABSTRACT

The association of knowledge at work only with formal education provides a hierarchy of knowledge. In order to value the different types of know-how that involves work, the study sought to analyze the work configuration and the articulation of the know-how of airport agents in the light of the notion of *knowing-in-practice*. The method was constructed based on ethnographic techniques, such as participant observation, informal interviews and archival research. The understanding of know-how was made possible by observations in the field when looking at the body of knowledge required at work; the requirement for qualification in its exercise; and its role in the insertion of new agents in action. The information collected shows that work practices, although strongly regulated and standardized, can be successively changed and, from there, new know-how and practices are based on an ethical, aesthetic and emotional judgment, inserted in the context of situated work.

Key-words: Airport Staff; Know-how at Work; *Knowing-in-practice*; Practice Based Studies.



1 INTRODUCTION

A associação do conhecimento no trabalho apenas com a educação formal, principalmente a conquistada no ensino superior, é ainda muito comum na sociedade. Poucos são os estudos - como os de Rose (2007; 2009) - que analisam os processos de pensamento envolvidos no trabalho observando a capacidade de raciocínio dos indivíduos que os executam. Neste contexto, emerge a noção de *knowing-in-practice*, proposta pelos Estudos Baseados em Prática (EBP) (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2009; ELKJAER, 2022), que diz respeito a ideia da construção social do conhecimento (BRUNI *et al.*, 2007), entendido “como social, processual, material e historicamente mediado, emergente, situado, sempre em aberto e de caráter temporário” (NICOLINI *et al.*, 2003, p. 26).

Os EBP surgem como alternativa analítica e interpretativa às correntes tradicionais e tem como característica principal o interesse na investigação das práticas de trabalho situadas que considera o contexto não apenas como o recipiente da ação, mas também como ativo para os atores (GHERARDI; PERROTTA, 2011), ou seja, como algo que exerce influência na ação, pois ajuda a lembrar, a fazer determinadas coisas e não outras, a solicitar a ação por meios de sinais visuais e auditivos, fornecendo dados que ajudam a diagnosticar possíveis falhas e sugerindo a intervenção (GHERARDI, 2012b; GHERARDI, 2021).

Por meio da noção de *knowing-in-practice*, é possível também observar as habilidades e a reflexividade dos trabalhadores, expostas no decorrer das tarefas, no monitoramento do fluxo contínuo de ação e na obtenção de novos saberes ou ajustes necessários ao conhecimento existente frente a novas experiências (ORLIKOWSKI, 2002). Entretanto, os EBP não são meras descrições do que as pessoas fazem, eles contemplam a construção de significado, a formação de identidade e as atividades de produção (NICOLINI, 2009; GHERARDI; MIELE, 2018).

Visando transcender a hierarquização entre os diversos tipos de saberes envolvidos na concepção do trabalho, atribuindo ênfase a uma atividade profissional que tem importante papel social e econômico, tomou-se como foco do estudo os agentes aeroportuários que atuam nas companhias aéreas

e são responsáveis pela condução das atividades e pelo atendimento ao público nos aeroportos. O conhecimento inerente às atividades aeroportuárias mostra-se instigante, pois a padronização é, muitas vezes, posta em xeque visto que, com frequência, o trabalho dos agentes é interrompido por imprevistos (KNOX *et al.*, 2008).

Diferente da maioria das organizações, os aeroportos estão constantemente em alerta, pois, a qualquer momento, podem ocorrer os mais diversos problemas, seja vindo de passageiros, seja de empregados descontentes. A isso se soma a ampla variedade de origens culturais das pessoas que por lá circulam e trabalham. O ambiente laboral nos aeroportos também é influenciado por interesses conflitantes: de um lado existe a pressão sofrida e exercida pelas companhias aéreas para manter os horários de voo na programação, de outro, estão as autoridades aeroportuárias, que buscam manter a segurança, podendo complexificar o gerenciamento das decisões no andamento das atividades (KIRSCHENBAUM *et al.*, 2011).

Conquanto os agentes aeroportuários trabalhem em um contexto fortemente regulamentado, padronizado e de treinamento intensivo, eles precisam tomar decisões para fazer frente ao caráter dinâmico e incerto de seu contexto específico de trabalho. A exemplo do estudo de Militz *et al.* (2022), a noção de *knowing-in-practice* pode trazer um novo olhar, que supere certos vieses e algumas limitações das perspectivas racionalistas, cognitivistas e funcionais, as quais tratam o conhecimento como posse e a aprendizagem somente como qualificação.

A atividade analisada nem sempre ganha o destaque merecido, pois atua tanto diretamente com os clientes como nos ‘bastidores’ das operações, acumulando inúmeras responsabilidades relacionadas às operações aéreas. Na maioria das vezes, porém, ela ganha maior visibilidade somente em situações de instabilidade ou em segundo plano, pois a atuação dos profissionais ‘do ar’ - pilotos das aeronaves e comissários de bordo - normalmente são mais lembrados.

Assim, o trabalho realizado nos ‘bastidores’ das operações é uma lacuna da literatura, principalmente na área de Administração, ainda fortemente concentrada na atuação gerencial. Em uma pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

(BDTD, 2020) contendo os termos ‘piloto’ e ‘aviação’, foram identificados 50 estudos. A busca com os termos ‘agente’ e ‘aviação’ retornou 16 resultados, e com ‘agente’ e ‘aeroporto’ resultou na identificação de 41 teses e dissertações. No entanto, além de alguns trabalhos terem aparecido em ambas as pesquisas, entre os estudos que abordavam temas relacionados aos agentes de aeroporto, somente seis abordavam também o termo conhecimento.

Em se tratando de estudos realizados com pilotos, pelo menos 16 abordaram temas ligados ao conhecimento. Aqui se pode refletir sobre o pensamento de que os profissionais com maior qualificação formal são mais requeridos em termos de conhecimento em suas atividades de trabalho ou sobre a crença de que o trabalho que exige menor escolaridade requer menos conhecimento em sua concepção (ROSE, 2009).

Com base no exposto, tem-se a seguinte questão-problema: como se configura o trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários, à luz da noção de *knowing-in-practice*? Para respondê-la, este estudo teve como objetivo analisar a configuração do trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários à luz da noção de *knowing-in-practice*.

2 OS SABERES E PRÁTICAS DO TRABALHO À LUZ DA NOÇÃO DO KNOWING-IN-PRACTICE

O termo ‘saberes’ “relaciona-se às ideias de práxis, saber popular, saberes da experiência, conhecimento tácito, trabalho como princípio educativo, produção de saberes em situação de trabalho, produção e legitimação de saberes do/no trabalho” (FISCHER; TIRIBA, 2009, p. 293). A partir disso, pode-se dizer que o saber da experiência não está necessariamente somente vinculado ao saber oriundo das informações, das opiniões ou da atividade de trabalho, pois a experiência é o que ‘nos’ passa, o que ‘nos’ acontece, o que ‘nos’ toca; não apenas o que passa, ou o que acontece, ou o que toca (BONDÍA, 2002).

Assim, a diferença entre o saber e o conhecimento se dá no sentido de que o saber, sendo derivado da experiência e da prática, não está apartado do indivíduo. Diferentemente do conhecimento científico,

portanto, o saber não está “fora de nós, mas somente tem sentido no modo como configura uma personalidade, um caráter, uma sensibilidade ou, em definitivo, uma forma humana singular de estar no mundo, que é por sua vez uma ética (um modo de conduzir-se) e uma estética (um estilo)” (BONDÍA, 2002, p. 27).

Os saberes estão intimamente ligados às experiências e aos sentidos atribuídos ao trabalho, às concepções sobre si mesmo e de uns sobre os outros e às maneiras com que se usa a mente para aprender, construir conhecimento, resolver problemas e estabelecer a trajetória profissional (ROSE, 2009). Assim, quando não se valoriza o trabalho de menor prestígio social, julgando ser desprovido de conhecimento em sua concepção, pode-se “obscurecer as nuances e variações das experiências individuais de trabalho, assim como as diferenças reais existentes no ambiente físico e social de cada local de trabalho, impedindo-nos, com isso, de ver por inteiro a complexidade da vida de trabalho” (ROSE, 2007, p. 44).

Na sociedade atual, muito se valoriza o saber explicativo (ou teórico), os chamados conhecimentos formais, em detrimento dos saberes tácitos, produtos de experiência e vivência, adquiridos ao longo da vida e imbricados na ação dos sujeitos. O conhecimento pode emergir da prática de trabalho, sendo um modo habitual de fazer, ou seja, ele não é apenas expresso pelo saber explicativo ou teórico. É importante, portanto, repensar a valorização dos saberes do trabalho oriundos não apenas da escola, mas também das experiências e da vida profissional, tais como apontados no estudo de Militz *et al.* (2022). Assim, aqui não se favorece apenas determinado tipo de saber, mas sim a necessidade de considerar os diversos saberes na concepção do trabalho, os quais nem sempre estão em situação de dependência ou hierarquizados.

Barato (2004) apresenta uma discussão acerca do modo hegemônico de privilegiar alguns saberes em detrimento de outros. O autor propõe o abandono da referência ‘teoria e prática’ e a adoção de uma orientação que enfatiza o ‘fazer-saber’, fundamentado na própria ação, não em um pensar que a antecede. Barato (2004) comenta que os saberes do fazer são tão ou mais exigentes, inteligentes e dignos do que os saberes do saber. Assim, propõe a valorização dos saberes do trabalho, ao não ignorar o conhecimento que nasce das atividades produtivas, sugerindo não

apenas uma reforma na organização de unidades de ensino para o trabalho, como também uma mudança na forma de ver e pensar o mundo (BARATO, 2004).

Este conhecimento é aqui expresso pela noção de *knowing*, que ainda não tem uma tradução consagrada em português, dado que a terminação *ing* na língua inglesa indica a ideia de movimento, ação, algo que acontece no desenvolvimento das práticas, justificando-se assim o uso do termo em inglês. A inserção da noção do *knowing* representa uma mudança significativa na concepção de aprendizagem e de conhecimento nas organizações, pois o *knowing* está relacionado com aquilo que as pessoas fazem e desenvolvem em ação (SVABO, 2009). Isto traz um aspecto sociocultural que permite levar em conta processos menos intencionais e reflexivos e mais instintivos e espontâneos (NICOLINI *et al.*, 2003).

Nesta concepção, o *knowing* é uma atividade prática e coletiva e é adquirido não só pelo pensamento, mas igualmente pelo corpo, por meio da capacidade sensorial e estética (STRATI, 2007a) atrelando o corpo, a emoção e a intuição ao processo de aprendizagem (NICOLINI *et al.*, 2003). Strati (2007a) acrescenta que este conhecimento está no julgamento visual, auditivo, olfatório, gustatório e tátil, gerando ações que apresentam forte relação com as emoções dos praticantes. Para tanto, este tipo de conhecimento tácito, que muitos autores insistem em tornar explícito (GHERARDI, 2009), é uma forma situada de saber e agir, dirigida pelo mundo dos sentidos.

Os EBP fornecem uma maneira para compreender e teorizar o *knowing*, no trabalho, histórica e culturalmente, com o objetivo de capturar a relevância atual das formas específicas de saber (BRUNI *et al.*, 2007). A visão dos saberes em ação, sob as lentes da prática, é representada pela noção de *knowing-in-practice*, termo que expressa uma realização social em curso, algo composto e reconstruído na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002; CUEL, 2020), com uma produção contínua e dinâmica (*knowing*) (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Esta abordagem torna-se evidente nas pesquisas sobre a produção e o compartilhamento de saberes nas organizações, como as de Cook e Brown (1999) e Gherardi (2006).

Os EBP auxiliam a compreensão de como o conhecimento é produzido, aprendido, sustentado, realizado e desenvolvido por meio das práticas

de trabalho (NICOLINI *et al.*, 2003; GHERARDI, 2006). Por isso, o entendimento de uma prática como situada requer o entendimento de como as pessoas se comportam, de que maneira os significados são constantemente negociados e renegociados no curso da interação. O significado de situado refere-se às práticas nas quais a performance depende da maneira como as coisas são resolvidas localmente (GHERARDI, 2008).

Em relação às práticas, elas são compartilhadas se há concordância entre os atores, isto é, se são consideradas de acordo com as normas de conduta do grupo, sejam elas corretas ou incorretas (ROUSE, 2001), e assim elas são reproduzidas (GHERARDI, 2012a). A constante negociação entre os profissionais em busca da melhor maneira para executá-la propicia os refinamentos e a inovação das práticas (GHERARDI, 2009). Há, portanto, uma produção coletiva de valores, baseada em regras de comportamento, as quais são produzidas, legitimadas, observadas, negociadas, cumpridas ou ignoradas enquanto as pessoas trabalham e lidam com os problemas (GHERARDI, 2012b; GHERARDI, 2019).

A institucionalização de uma prática constitui, ao mesmo tempo, o estilo da prática e influencia a identidade de seus praticantes. As experiências das pessoas engendram e são engendradas pelas práticas, que são incorporadas nas identidades de seus praticantes, nas posições sociais que eles ocupam, na maneira como eles se expressam a respeito do conjunto de práticas e também quando não as estão realizando (GHERARDI, 2008). Portanto, ao se referir a reprodução de práticas em uma comunidade de profissionais (praticantes), denota-se que há um corpo de saberes e competências, por meio do qual a comunidade de profissionais compartilha e reproduz as práticas. Isso ocorre principalmente por mecanismos institucionais, como um sistema de ensino específico, um controle de acesso à profissão e seu exercício, uma matriz de trabalho situada em organizações específicas (GHERARDI, 2012a).

Ressalta-se ainda que o conhecimento é articulado na prática dos indivíduos, nas relações entre atores, tecnologias, métodos e regras (CORRADI *et al.*, 2008). Nesta perspectiva, o conhecimento não é apenas uma atividade situada em práticas, é também uma atividade distribuída entre os seres humanos e

não humanos, os quais são entendidos como objetos, ferramentas e artefatos que incorporam conhecimento, interrogando os seres humanos e atuando como extensões de sua memória (GHERARDI, 2009). Os elementos não humanos nada mais são do que materiais que estão presentes e dão forma às atividades no cotidiano organizacional, sendo considerados de várias formas – como fetiches, artefatos culturais, elementos estéticos, expressão artística, mediadores de ações – ou simplesmente são ignorados (TURETA; ALCADIPANI, 2009). O *knowing-in-practice*, portanto, não está ligado somente às pessoas, mas também aos não humanos.

Nos EBP, o conhecimento organizacional é materialmente incorporado, deste modo, ferramentas e outros materiais são centrais para a atuação dos indivíduos nas organizações, para as atividades e para o conhecimento (SVABO, 2009). Assim, os elementos não humanos têm um importante papel na composição da ação, pois não são considerados como objetos meramente passivos à atuação do humano. Entretanto, é importante observar que os não humanos são actantes quando se configuram como elemento, coisa ou instituição que age sobre o mundo e sobre si, sendo capazes de serem representados (ARAÚJO; CARDOSO, 2007), tendo relação com outros actantes (TURETA; ALCADIPANI, 2009). O actante não se define por ser humano e não humano, mas como se torna sujeito e objeto ao mesmo tempo, permitindo construir várias falas dentro de uma mesma situação.

Nesta perspectiva, os saberes dizem respeito ao *knowing* e não ao *knowledge*, uma vez que são considerados como uma atividade situada, em consonância à ação de humanos e não humanos. Assim, a concepção de prática fornece uma lente teórica por meio da qual se busca considerar os conhecimentos em termos não apenas mentais e tampouco cognitivos (GHERARDI, 2009), pois não estabelece distinção entre pensar e fazer dentro das práticas de trabalho situadas. Assim, “o trabalho são os saberes em prática, o conhecimento em prática” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 92).

Por todo exposto, a noção de *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2009) é útil como uma lente de análise do trabalho dos indivíduos, com base não apenas em atividades, mas principalmente nos saberes que o envolvem. Deste modo, esta perspectiva contribui para os estudos organizacionais ao mostrar um léxico que compreende novas expressões e conceitos para a renovação das pesquisas, bem como uma lente de análise de novas formas de trabalho, com base não apenas na atividade de trabalho, mas, principalmente, nos saberes envolvidos no trabalho (GHERARDI, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um estudo etnográfico com o propósito de interpretar intenções e compreender significados revelados e construídos pelos atores sobre suas experiências e seu mundo (MERRIAM, 1998). Ela também é uma pesquisa narrativa, pois, envolve a coleta e a análise dos vários discursos organizacionais (no caso, manuais, normas, leis, planos estratégicos, reportagens e publicações internas relacionadas às atividades aeroportuárias, histórias corporativas e outros artefatos) com o objetivo de fazer inferências sobre a vida organizacional (FAIRCLOUGH, 1992).

Para analisar as práticas situadas em campo adotou-se o quadro metodológico interpretativo (Quadro 1) proposto por Gherardi (2012b). Para tanto, foram utilizadas técnicas como observação participante realizada por uma das pesquisadoras e entrevistas informais, além das pesquisas em arquivo. A pesquisa foi realizada em uma companhia aérea brasileira, no Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre (POA), escolhido por ser um dos maiores aeroportos em que a empresa estudada possui operação. A pesquisa em campo contemplou cerca de 70 idas a campo, sendo que estas resultaram em torno de 120 páginas de um diário de campo.

Quadro 1 Análise de Práticas Situadas como *Knowing-in-Practice*

Posição Pragmática	O conhecimento prático é direcionado ao fazer, à tomada de decisões em situações, à resolução de problemas, à manutenção e reprodução da comunidade de praticantes
Especificidade temporal	Emerge das situações e das ações situadas
Materialidade	Usa os fragmentos do conhecimento, imbuído nos objetos, na tecnologia e no mundo material, que interagem com os humanos e os interrogam
Práticas Discursivas	Faz uso de uma mobilização discursiva
Histórico-Cultural	É também mediado por 'o que aconteceu' no passado e o que foi aprendido pelas experiências

Fonte: Gherardi (2012b, p. 25).

Também se obteve acesso a alguns materiais da empresa e da aviação. As pesquisas em arquivo também foram importantes, pois serviram de apoio à construção e análise dos dados encontrados. Foi possível também acessar os manuais, os quais seguem as diretrizes da ANAC, em que constam as principais normas e padrões do setor. Estes, principalmente o Manual Geral de Aeroportos, que contempla todas as atividades e responsabilidades dos profissionais aeroportuários e das empresas aéreas, serviram como relevantes narrativas sobre 'como as coisas devem funcionar'. Também houve o acesso a outros materiais, como os disponibilizados no Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário (FLIGHT, 2013), publicações com relação ao setor aéreo, algumas informações escritas disponibilizadas pelos próprios agentes aeroportuários e sites específicos.

As entrevistas foram realizadas durante o trabalho dos agentes, especialmente, com os informantes-chave, ou seja, as pessoas selecionadas de acordo com os propósitos do estudo, as quais dirimiram dúvidas remanescentes da observação e possibilitaram o levantamento de novos dados não observados. Em função da limitação de tempo para a realização de entrevistas formais, com hora marcada e específicas para este fim, optou-se pela realização de entrevistas informais.

A observação participante ocorreu em visitas ao espaço da empresa no aeroporto e acompanhamento integral de um curso intensivo de formação de profissionais de atendimento aeroportuário. As visitas ao campo foram realizadas nos diferentes turnos e em dias variados, de pouco/muito movimento, para poder conhecer e acompanhar o trabalho do maior número possível de agentes aeroportuários, em dife-

rentes situações. As inserções em campo possibilitaram observar mais de 30 profissionais da empresa (25 agentes aeroportuários e os demais supervisores ou gerentes). Os agentes que atuavam principalmente nas atividades de *check-in*, loja, bagagem extraviada e supervisão das atividades aeroportuárias foram os principais observados. Esta limitação se deu em função do acesso restrito às outras áreas, evidenciando a formalidade e a rigidez no cumprimento das regras na aviação civil, as quais devem ser obedecidas visando à segurança e à organização.

Os agentes aeroportuários pesquisados representam um grupo bastante heterogêneo, porém representativo do restante da equipe de Porto Alegre. O grupo é formado quase igualmente por homens e mulheres e as idades variam entre 25 e mais de 50 anos. Uma pequena parte do grupo tem pouco tempo de experiência no setor, mas inúmeros atuaram em outras empresas do ramo. Todos estão há pouco tempo na companhia, menos de 10 anos, já que ela expandiu sua atuação recentemente e quase todos pretendem nela permanecer.

A análise de dados buscou compreender a construção de significado dos pesquisados por meio de suas narrativas, em uma abordagem conhecida por etnonarrativa (HANSEN, 2006). Nesta análise, as pessoas dão sentido a suas vidas, criando narrativas que explicam suas experiências. Com isso, os sujeitos constroem realidades subjetivas sobre o que aconteceu, o que acontece e o que acontecerá (HANSEN, 2006).

A opção por analisar as narrativas ocorreu porque elas fornecem significado, descrevendo e criando o relacionamento entre ideias e atuação. Em campo, foi observado a presença constante de histórias, narradas com o objetivo de instruir um

colega, lembrar fatos inerentes ao trabalho, comparar empresas do mesmo ramo, configurar o setor de aviação e explicar o porquê das ‘coisas serem como são’, como também com o intuito de divertir as pessoas e aliviar a tensão do trabalho, por meio da narração de fatos engraçados e inusitados.

A pesquisa em campo permitiu também conhecer um vocabulário próprio do contexto do aeroporto, mostrando a construção dos saberes (ROSE, 2007) específicos de uma comunidade de profissionais (GHERARDI, 2012a). Após o entendimento de alguns conceitos, como *briefing* (reunião que ocorre no início do turno de trabalho e informa os agentes sobre o que está acontecendo no aeroporto, na empresa e no mercado de aviação comercial, bem como conversar sobre desempenho, dúvidas, treinamento, metas, prazos, postos de trabalho do dia e folgas), ‘a passagem caiu’ (foi confirmada), ‘render’ (quando alguém de outro setor substitui a pessoa que está na loja), ‘falecida’ (alusão ao fim da companhia Webjet), ‘aquela lá’ (referente à maior concorrente do setor) e ‘o papa’ (gerente que foi demitido durante a pesquisa), foi possível entender piadas, apelidos e outros elementos que só fazem sentido para quem está integrado não só ao texto, mas principalmente ao contexto desta atividade.

4 OS SABERES NO TRABALHO DOS AGENTES AEROPORTUÁRIOS

Na condução de suas atividades operacionais em aeroportos, as companhias aéreas devem seguir uma série de normas, vinculadas à legislação específica que rege seu funcionamento. Portanto, na aviação civil, a individualidade e a liberdade de ação das empresas são limitadas, sendo seus manuais internos orientados pelos órgãos reguladores. Na primeira visita à sede da empresa no aeroporto de POA, o gerente do aeroporto mostrou um armário com muitos materiais impressos, tais como manuais de normas e legislações, contendo grande volume de informações e relatou que “eles cobram mesmo que a gente saiba de todas as regras, normas procedimentos. São muitas regras, uma infinidade de coisas para saber, para decorar, pois as auditorias são questionadoras (tipo, ‘o que

tu farias se acontecesse tal coisa?’; ‘baseado em que artigo tu respondeste isso?’). Evidencia-se, neste ponto, a importância da qualificação para o trabalho nos aeroportos.

Segundo o Manual Geral de Aeroportos (ANAC, 2013) e as anotações no curso de formação de agentes aeroportuários e do diário de campo, estes profissionais devem executar as atividades de atendimento aos clientes dentro dos procedimentos operacionais, atuando com empatia e simpatia, buscando a satisfação dos clientes nos serviços prestados. Para isso, os profissionais de atendimento devem sempre utilizar o conceito do ‘OPA’ - cujas iniciais compõem a sigla: observar os clientes em atendimento; perceber quais as suas necessidades; e atender, procurando superar as expectativas dos clientes - e dos mínimos operacionais – sorriso verdadeiro sempre, ‘papa-fila’ ao ataque, atenção com os clientes sempre.

Estes requisitos são uma exigência das autoridades aeroportuárias, sendo constantemente lembrados e aprimorados nos treinamentos internos da empresa, bem como no curso de preparação para ser agente aeroportuário. Antes mesmo de começar o curso, os já alunos recebem as informações de que é obrigatório o uso de uniforme ou de traje social para assistir às aulas, assim como “maquiagem, cabelo preso e bem cortado, barba bem feita e sapatos engraxados são fundamentais para a avaliação individual do aluno” (FLIGHT, 2013). Os treinamentos evidenciam a importância dada à qualificação dos agentes, tendo em vista que eles não precisam passar por exames externos específicos para atuarem como profissionais de atendimento, diferente de comissários de bordo e pilotos, por exemplo.

4.1 Engendramento das práticas dos agentes: ‘saindo do script’

O acompanhamento do curso permitiu observar que, por mais que os saberes considerados formais sejam fundamentais à atuação dos agentes aeroportuários, a transmissão destas informações é focada nas práticas, moldadas no decorrer da ação no trabalho (SVABO, 2009). Este contexto é corroborado pelo tipo de comunicação oral utilizada pelo instrutor, pois ele não ensinava aos alunos utilizando recursos comuns de fala, como “isso funciona assim;

tal processo se faz dessa maneira”. A todo o momento, ele recorria a narrativas, tanto de fatos vivenciados por ele, como de histórias por ele ouvidas: “eu sempre tenho uma história para contar”, ele explicava, após lembrar alguns fatos. Por meio da perspectiva das práticas, observa-se como as boas soluções tornam-se hábitos; os hábitos são sustentados; uma orientação normativa é mantida; os objetivos são alcançados (GHERARDI, 2009).

Assim, as sensações auxiliavam o aprendizado: ao mesmo tempo em que o grupo aprendia, ria de histórias engraçadas, ficava espantado com alguns fatos inusitados e se emocionava com alguns relatos marcantes, como algumas narrativas compartilhadas por clientes ao serem atendidos. Evidencia-se aí a ocorrência do aprendizado mediada pela noção de conhecimento sensível (STRATI, 2007a; 2007b; CORRADI *et al.*, 2008), na qual os saberes são adquiridos por meio das capacidades sensorial e estética (STRATI, 2007a), mostrando que os saberes podem advir da avaliação visual, auditiva e tátil e gerar ações que apresentam forte relação com as emoções dos envolvidos.

No aeroporto, as atividades dos agentes são separadas por área (ANAC, 2013), mas algumas das funções podem ser desenvolvidas, simultaneamente, pelo mesmo agente. Por exemplo, o responsável pelo embarque pode cuidar do embarque, desembarque e conexão; o agente do *check-in* pode desenvolver também a função de loja; o agente do desembarque pode desenvolver a função do serviço de bagagem. Assim, os agentes acumulam funções no decorrer de suas atividades, o que lhes exige conhecimentos prévios de quase todas as atividades desempenhadas nos terminais aeroportuários, corroborando para uma construção de saberes (ROSE, 2007) de uma comunidade de profissionais (GHERARDI, 2012a).

Entretanto, quando é realizado o *briefing* com os supervisores, os saberes dos agentes são considerados na alocação do turno de trabalho. Exemplo disso, é que os agentes mais experientes e os com mais curiosidade e vontade de aprender eram alocados para trabalhar na loja, pois lá o trabalho é realizado com base no improviso, o qual requer uma base de saberes específicos. Uma agente comentou que “ninguém gosta daqui [da loja] porque lá no *check-in* [o atendimento] é mais fácil, lida bem menos com dinheiro,

[enquanto] na loja tem mais contato com o cliente, tem que se virar”.

O fato de ter que ‘se virar’ remete à ideia de que os atendimentos na loja são mais difíceis, pois saem comumente do *script*. Assim, novas práticas têm de ser criadas e algumas reformuladas, pois, como relata uma agente, “cada cliente tem uma história” mostrando que cada atendimento pode apresentar situações e necessidades diferentes. Situação diversa do atendimento no *check-in*, que é mais padronizado e, portanto, não requer muito improviso e, geralmente, quando dá algum problema no *check-in*, os agentes rapidamente direcionam os clientes para a loja: “não entendo o porquê disso, pois temos os mesmos sistemas. O que eu faço aqui, eles podem perfeitamente fazer lá”, exclamou um agente quando isso aconteceu.

Isto aconteceu no caso de um passageiro chamado José Jesus que tentava viajar para Salvador, mas o localizador da passagem constava os dados de outro José Jesus, que recém tinha feito *check-in* e já estava embarcando para Salvador. Neste caso, a agente aeroportuária tentou, de diversas maneiras, superar a dificuldade, inclusive ultrapassando os limites da sua atuação, mas não conseguiu resolver a situação. “A agente ficou muito triste pelo desfecho, pois era véspera de Natal e o cliente tinha ganho a passagem da empresa responsável por uma grande obra em POA, na qual ele estava trabalhando e morando, o que permitiu inferir que ele tinha poucos recursos financeiros” (anotações de caderno de campo). Este exemplo ilustra que o trabalho dos agentes aeroportuários é periodicamente interrompido por imprevistos, o que faz com que as transformações das práticas ocorram constantemente (GHERARDI, 2009; GHERARDI, 2021).

Os agentes, apesar de terem de seguir as regras que regem o setor, são sensíveis as demandas dos clientes e, ainda que algum procedimento não seja ‘permitido’, eles o fazem, alterando sua prática, pois percebem os clientes como pessoas a serem auxiliadas. Em outra situação, “um cliente que parecia estar muito triste solicitou o adiantamento da viagem para viajar no próximo voo, pois precisava muito voltar para casa. Ele foi muito educado, bem sério, com ar de tristeza mesmo” (anotações de caderno de campo). O agente agilizou ao máximo o atendimento, retirou

as taxas de remarcação e ainda pontuou no programa de fidelidade para o cliente, tudo sem ele solicitar. No final do atendimento, o agente disse: “de vez em quando a gente abre uma exceção”.

Assim, as práticas dos agentes procuravam o bem-estar do cliente que já acumulam “problemas demais”, como relata um agente e, portanto, “para alguns clientes a gente libera [as taxas], tem que ter jogo de cintura”, relatou outra agente. Para isso, os agentes quebram protocolos, transformam algumas práticas, ‘esquecem’ algumas regras, conforme explicitado na fala: “nós trabalhamos em cima da exceção, não [em cima] da regra”. Independente dos diferentes motivos pelos quais as práticas sofreram modificações, fica evidente o julgamento ético, estético e emocional (STRATI, 2007a) atrelando o corpo, a emoção e a intuição (NICOLINI *et al.*, 2003) na condução e na construção de novas práticas, as quais acabam abrangendo o coletivo.

Coerente a isso, dependendo da maneira como o cliente chega ao atendimento, a prática pode ser diferente, segundo os agentes. Um agente comentou a história de um cliente que chegou na loja falando que “os incompetentes do *check-in* me fizeram perder o voo” e ele pensou: “ah é, incompetentes do *check-in*? Então, peraf”. O agente acabou cobrando a taxa de *no-show*, remarcação, assento diferenciado, mesmo tendo vaga lá atrás: “tasquei tudo para ele aprender a tratar bem as pessoas e, na próxima vez, ser mais gentil”, narrou ele.

Seja com o intuito de ‘desarmar’ o cliente ou na tentativa de ‘educá-lo’, os atendimentos podem ser diversos a fim de que o cliente respeite o profissional que está ali para ajudar, conforme explicam os agentes aeroportuários. O tipo de tarifa que a pessoa comprou (flex, promocional) e o cartão de fidelidade do cliente também atuam nas remodelações das práticas: “quando vê que é cliente da categoria máxima do programa de fidelidade, se viaja bastante conosco, não vou sacanear o cliente e nem a agência”. Este exemplo demonstra que os aeroportos são locais propícios à imersão do *knowing*, pois evidencia um conhecimento situado, relacional, mediado por artefatos, baseado em contextos de interação, continuamente reproduzido e negociado, dinâmico e provisório, que implica ver o conhecimento como um processo em andamento (SVABO, 2009).

4.2 *Check-in e check-out:* coengendramento de saberes e práticas dos agentes

Muitas vezes, os saberes dos agentes os diferenciavam na resolução de problemas, principalmente, quando mobilizavam não só os conhecimentos sobre práticas de trabalho, mas também rapidez de raciocínio para a tomada de decisão. Um agente contou que em uma determinada situação “vendeu um assento diferencial para um cliente dizendo que não tinha mais assento lá atrás, mas que na verdade tinha, pois, às vezes, eles estão vendendo pouco e os supervisores cobram que vendam mais. Quando o cliente foi fazer o *check-in*, descobriu que ainda tinha espaço lá atrás. O cliente voltou à loja e o chamou de mentiroso. Rapidamente, o agente reservou três assentos para um grupo de passageiros que ainda não tinha feito *check-in* e mostrou ao cliente que não tinha mais espaço atrás” (anotações de caderno de campo).

Estes achados em campo revelam que os sujeitos desenvolvem saberes através de suas relações e vivências, os quais são performados nas ações e nas práticas cotidianas, mesmo que tais práticas de trabalho não sejam permitidas. Além disso, evidencia que os saberes são sempre situados (histórica e culturalmente), relacionais, materialmente mediados, dinâmicos e provisórios (SVABO, 2009), pois se não fosse pelo contexto de pressão para atingir as metas de vendas, essa situação não teria ocorrido, segundo o relato do agente.

Outro exemplo que evidencia que as práticas se diferenciam em sua concepção em função do contexto foi a história de um atendimento de um rapaz com um filho dizendo que queria comprar uma passagem de volta para São Paulo. “A agente aeroportuária disse que a passagem custava em torno de R\$900,00, mas o cliente disse que não iria pagar esse valor, pois a atendente de São Paulo garantiu que ele pagaria o mesmo preço da ida para voltar (R\$700,00), além de que esse era o valor que ele tinha disponível naquele momento. O cliente era missionário e estava em Santa Maria prestando solidariedade aos parentes das vítimas do incêndio na boate Kiss e, mesmo com o desconto autorizado pela empresa para voluntários em trânsito para Santa Maria, ele não aceitou pagar o valor da passagem. Após muito diálogo e nenhum

acerto, o cliente foi embora. O gerente da loja resolveu encontrar uma passagem mais barata em outro dia e remarcar para aquele dia. Com as taxas de aeroporto (impossíveis de serem retiradas), mas sem as taxas de remarcação, a nova passagem deu em torno de R\$600,00. O gerente saiu correndo atrás do cliente no terminal e voltou com os dois que estavam sorrindo e aliviados” (anotações de caderno de campo). No final, o agente exclamou: “tu viu cada coisa que a gente pega? Isso aqui não se aprende em escola de aviação, né?”

Novamente os componentes ético, estético e emocional (STRATI, 2007b) emergiram na condução das atividades aeroportuárias, influenciadas pelo contexto na ação. No intuito de ajudar um cliente e uma criança que narravam uma história comovente, os agentes alteraram a prática corrente, retirando algumas taxas do preço final das passagens aéreas. Ademais, a utilização dos saberes mostrou-se fundamental, pois, de acordo com sua experiência, o agente sabia que comprar uma passagem futura e remarcar-la para o próximo voo poderia sair mais barato, alternativa que normalmente não é oportunizada aos passageiros quando vão comprar seus bilhetes.

Após este episódio, os agentes relataram que “tudo é aprendizado”, ratificando que quando as algumas práticas são alteradas, novos saberes são desenvolvidos. A inovação de práticas consolidadas ocorre continuamente (GHERARDI, 2009; GHERARDI, 2021), pois adaptações e até mudanças mais significativas podem ser realizadas com o intuito de refinar as práticas. Para tanto, os saberes que envolvem as práticas de trabalho, tão valiosos para as organizações, não devem ser tomados como fixos, pois os trabalhadores apenas os implantam, quando necessário; mas sim, considerados como construídos ativamente e recorrentemente e realizados nas práticas de trabalho cotidianas (ORLIKOWSKI, 2002; CUEL, 2020).

Ressalta-se também que o passado sempre está no presente, pois as práticas e os saberes, a partir da noção de *knowing-in-practice* e da aprendizagem situada, não descartam os saberes anteriores, por vezes, os transformam e os reconstróem, tal como apontam os resultados do estudo de Militz *et al.* (2022). Assim, os novos saberes são compartilhados com os colegas, pois no dia imediato a este acontecimento, alguns agentes já sabiam do ocorrido, mas outros pediam

que fosse explicado melhor o que havia acontecido, pois já tinham ‘ouvido falar’ daquele atendimento.

As mudanças das práticas decorrem tanto de ações vivenciadas pelos próprios agentes, como em reflexo às situações que ocorrem fora de seu contexto. Por exemplo, as práticas que envolvem a segurança nos aeroportos podem ser alteradas em função de fatos ocorridos em outros países, a partir do lançamento de novos procedimentos operacionais padrão e regulamentações internacionais. “Principalmente depois do 11 de setembro [de 2001], muitas coisas mudaram por aqui também”, relatou um agente quando questionado acerca de procedimentos de segurança no embarque. Por tanto, os fatos ocorridos na aviação não só constituem histórias, posteriormente narradas pelos colegas, mas também transformam as práticas e geram novos saberes.

Os saberes situados em sistemas de ações de práticas contínuas, como as rotinas dos profissionais, são relacionais, na medida em que se alteram dependendo do cliente; são mediados por artefatos, humanos e não humanos; relacionam-se com o contexto de interação, ao qual estão arraigados. Estes saberes são adquiridos através de alguma forma de participação e continuamente reproduzidos e negociados, nas relações entre atores, tecnologias, métodos e regras (CORRADI *et al.*, 2008). Neste caso, destaca-se, como ingredientes destes processos de negociação das práticas, as exigências do setor, em forma de normas e legislações, a serem cumpridas, visando a segurança de todos.

Os padrões tão comentados, cobrados e necessários à aviação civil podem ser substituídos por práticas eventuais, as quais, ocasionalmente, podem perdurar na rotina de trabalho destes agentes aeroportuários ou mesmo se expandirem a outras bases. Os agentes relatam que era comum eles ‘aliviarem’ alguns quilos extras nas bagagens dos clientes para evitar a indesejada taxa de excesso de bagagem a fim de deixá-los satisfeitos com o ‘presente’ da companhia. Este exemplo mostra a criação de uma nova prática, pois, mesmo quando o cliente não pedia tal isenção, o verdadeiro peso da bagagem era mascarado no sistema: “quando for pouco peso a mais, é possível liberar o cliente da cobrança extra, mas isso é muito perigoso. Imagina se todos aliviam um pouquinho em um voo, aí o peso total da aeronave vai [incorreto]

via sistema para o despachante operacional de voo e ele calcula mal o combustível necessário [para o voo], por exemplo?”, explicou uma agente.

O refinamento da prática é explicado por um agente quando ele relata que costumava liberar um quilo a mais nas bagagens e compensava em outros passageiros com menos peso. Com o tempo, esta prática foi sendo combatida pelos supervisores em função do impacto financeiro à empresa: “é nestes poucos reais que a empresa pode perder muito dinheiro”, relatou o agente. Um agente relatou que o presidente da empresa sempre fala que a empresa não pode ser uma instituição de caridade, mas que eles têm que solucionar os problemas dos clientes, sobretudo os que já tem problemas suficientes. Assim, os agentes aos poucos foram tomando consciência de que, na tentativa de ajudar, poderiam afetar a segurança das operações e a saúde financeira da companhia. Este aprendizado se deu por meio de uma narrativa que conta “a história da torneira que pinga” e pinga tanto que um dia termina a água.

4.3 Performatividade e Tecnologia: ‘qual é sua senha?’

Os achados em campo relatados na seção anterior revelam a ação de um elemento não humano que engendra e transforma a prática de trabalho dos agentes aeroportuários. Neste sentido, o acesso aos sistemas através de *login* e senha mostra a interação de outro não humano em uma das principais práticas do trabalho destes profissionais. Em um ambiente de trabalho como o dos aeroportos, em que se preza a padronização de atividades e atendimentos, o composto *login* e senha diferencia os agentes aeroportuários, como relata uma agente: “o agente multiplicador sabe muito, ele é mais velho, mais experiente. A senha dele faz coisas que a minha não faz, é poderosa!”.

Além dos saberes de cada agente, legitimado muitas vezes por seu cargo de multiplicador ou central, que os diferenciavam, o não humano *login* de acesso aos sistemas também atuava nesse sentido. A questão de as senhas terem ‘poderes’ diferentes é algo bastante marcante no campo. Isso em algumas situações tornava-se um problema, pois, às vezes, a agente tentava ajudar algum cliente, mas não conseguia, pois a sua senha não liberava algumas taxas, por

exemplo. Quando chegava o agente multiplicador, o sistema permitia tais alterações, fazendo com que os clientes pensassem que foi má vontade da atendente. Por terem senhas “menos ou mais ‘poderosas’”, os agentes podem agir de maneira diferente e, conseqüentemente, práticas diferentes se constituírem: “e aí os clientes cobram: ‘mas como eu consegui fazer isso outro dia e agora não dá?’”, relatou uma agente.

Nos EBP, o conhecimento organizacional é materialmente incorporado, assim, ferramentas e outros materiais são centrais para a atuação dos indivíduos nas organizações, para as atividades e para o conhecimento (SVABO, 2009). Em um campo no qual o papel e o uso da tecnologia têm caráter fundamental nas práticas de trabalho, os achados em campo revelaram a agência de não humanos, tais como sistemas, computadores, rádios de comunicação, máquinas de cartões magnéticos, impressoras, telefones, rede de internet, dentre outros tantos. Durante a pesquisa foram constantes as falas que se referiram a não humanos, devido à sua importância e utilidade para o setor, que é totalmente dependente deles.

Em relação à tecnologia, não foram observadas longas pausas no sistema, ou seja, em que os agentes precisassem trabalhar sem utilizá-lo. No entanto, um fato diferenciado presenciado no campo foi o atendimento de pessoas que iam ao aeroporto somente para saber o preço de uma tarifa para determinado lugar, como uma pesquisa de preço ou programar sua viagem. Esta atitude causa estranheza pela comodidade das compras pela internet que há muito tempo é uma realidade no meio aéreo. Além disso, os preços costumam ser cerca de 10% mais caros nos ambientes aeroportuários, se comparados aos preços praticados na internet, como lembra o cartaz informativo em cima do balcão da companhia aérea.

Este comportamento ainda é comum, pois alguns clientes consideram mais seguro. Há usuários que precisam do atendimento na loja, por problemas decorrentes da forma de pagamento, que ocorrem com frequência e geram desgaste aos clientes e à companhia, pois, muitas vezes, os primeiros só ficam sabendo que a reserva ‘caiu’ no ato do *check-in*. Os agentes até levantaram a hipótese de a companhia desenvolver uma maneira de comunicar ao cliente, antecipadamente, se houve algum problema de que-

da na reserva, sendo a sugestão levada ao setor de informática.

Este é outro exemplo de alteração da prática decorrente dos saberes que se desenvolvem durante as atividades de trabalho, pois o uso do conhecimento nas organizações é moldado pelas práticas. Estas mudanças são originadas pela interação reflexiva dos atores humanos e não apenas por planos, padrões e intenções operacionais (KOLOSKOV, 2010). Assim, as relações entre os agentes pesquisados e os objetos não humanos geram ações performativas e práticas.

Outra interferência da tecnologia é que cada vez mais as empresas têm investido na utilização de totens de autoatendimento, e de aplicativos desenvolvidos para aparelhos móveis, como celular e *tablet* para o *check-in* dos clientes. Na empresa pesquisada, há uma ‘campanha’ para que os próprios tripulantes utilizem os totens e os dispositivos móveis para efetuar o *check-in* nos voos, com o objetivo de ‘dar o exemplo’. Porém, identificou-se certa resistência, sobretudo em alguns pilotos e profissionais mais experientes no setor, em seguir esta orientação, pois continuavam indo até a loja com este intento. Neste caso, a separação entre humanos e não humanos, na condução de algumas atividades aeroportuárias, é realmente cada vez menor, confirmando os achados de Knox *et al.* (2008).

Em relação a infraestrutura do aeroporto, a presença dos elementos não humanos revelou uma modificação da prática para orientar os clientes em relação ao caminho a ser seguido dentro do aeroporto. Não raramente as pessoas compareciam ao balcão de *check-in* e depois não sabiam para onde se dirigir e quais procedimentos tomar para o embarque. Assim, os agentes indicavam com as mãos e diziam: “é só seguir à sua esquerda, senhor, e chegar até o portão”. Certo dia foi instalado no saguão uma série de elementos de acessibilidade, mesmo assim, os usuários apresentavam dificuldade: “portão? Onde tem portão?”. Com a fixação de faixas táteis no chão, visando auxiliar os deficientes visuais, a orientação mudou para “senhor, sabe esta faixa azul, em relevo, que tem aqui no chão? É só seguir por ela, que o senhor encontrará o portão de embarque”. Assim, as faixas performaram as práticas, indicando o caminho a ser seguido pelos passageiros.

Esta pequena mudança na orientação dos passageiros, mediada pela ação de um não humano,

as faixas, foi significativa para as pessoas que antes tinham dificuldade em localizar o *gate*. Desde então, tornou-se desnecessário alguém acompanhá-las, pois não mais se perderiam dentro do saguão do aeroporto.

Por fim, um fato marcante no campo, sobretudo no aeroporto de Porto Alegre, é a ocorrência de neblina que às vezes é tão forte que os aeroportos precisam ser fechados. Assim, as condições climáticas de outras cidades também afetam as operações aeroportuárias, que são interligadas. Por exemplo, quando as condições não estão favoráveis nas cidades mais próximas do aeroporto Salgado Filho, a base de Porto Alegre das empresas aéreas tem de suprir a demanda dos passageiros que nelas embarcariam, causando muitos transtornos às atividades. Nestas situações, são utilizados ônibus para transporte entre os aeroportos, bem como os agentes têm de executar as operações necessárias e lidar com todo o desgaste dos passageiros com o imprevisto, tentando resolver diversos casos individuais. Observam-se aí a atuação e a importância dos não humanos nas condições operacionais das práticas de trabalho e a mobilização de saberes dos agentes para o enfretamento de situações imprevistas e complexas.

A entrada de novos elementos no contexto provoca mudanças na atividade e no processo (TURETA; ALCADIPANI, 2009), sendo que a ausência de alguns elementos não humanos, na realização da prática, pode suspender e até inviabilizar a realização da atividade. Na pesquisa, a ação dos não humanos pode não ter inviabilizado uma atividade, mas interferiu de maneira significativa. Na loja da companhia, em determinada época do ano, o sol fica a uma altura em que sua luz transpassa uma janela o suficiente para ofuscar os olhos dos agentes. Os agentes relataram que a intensidade da luz era muito ruim, pois não conseguiam enxergar direito o computador, tampouco ‘olhar direito’ para os clientes. Neste caso, os agentes tinham que fazer alguns arranjos momentâneos no *layout* e no próprio posicionamento, para melhorar a condução de suas atividades. Eles acabavam tentando ‘se esconder’ atrás dos clientes, cuja posição os levava a bloquear o sol, e/ou deixavam estrategicamente posicionados os avisos obrigatórios de balcão, feitos de papelão, em uma tentativa de ‘fazer mais sombra’.

A presença do sol já havia incomodado antigamente quando ainda não havia sido instalado um aparelho de ar condicionado potente naquela área. Um condicionador de ar que não dá conta de temperaturas extremas, altas ou baixas, ou a ação do sol não suspendem a realização das atividades dos agentes aeroportuários, entretanto, nelas interferem, uma vez que tiram os humanos de sua zona de conforto. Nestas condições, constituem-se sujeitos do processo: os agentes aeroportuários, o sol, o aparelho de ar condicionado e outros tantos objetos que são actantes na reação em cadeia das negociações, evidenciando o caráter performativo e ‘poliformo’ dos atores organizacionais e dos elementos que estão conectados no cotidiano das organizações (STRATI, 2007b).

Na pesquisa, os sons do ambiente podem ser muito desconfortáveis e cansativos: barulho de fita isolante ao ser desgrudada do rolo, da esteira (que é antiga e não funciona direito às vezes), dos condicionadores de ar, dos rádios comunicadores, do atendimento dos colegas ao lado, além dos barulhos próprios do aeroporto, como avisos da Infraero, da cafeteria e pessoas conversando. Mas com o tempo, esses barulhos acabaram passando despercebidos no campo da pesquisa, como se já tivessem sido absorvidos pelo aeroporto e pelas pesquisadoras. Estes exemplos mostram com os sons também estão presentes nas práticas, sendo interessante analisar como eles performam as práticas de trabalho, pois muitos estudos de gestão representam “as organizações de forma idealizada, privando-as de suas características terrestres de materialidade e corporeidade” (STRATI, 2007b, p. 13).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o trabalho como os saberes em prática é preciso tomar por base modelos de interpretação, que estão distantes da visão do trabalho e da prática como meras atividades de execução (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Para tanto, neste estudo considerou-se os saberes do trabalho, originados das experiências, como forma de destacar este conjunto de conhecimentos na concepção do trabalho, para além do conhecimento oriundo da qualificação profissional. A pesquisa, portanto, teve

como objetivo analisar a configuração do trabalho e a articulação dos saberes dos agentes aeroportuários à luz da noção de *knowing-in-practice* oriunda dos EBP (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2009; ELKJAER, 2022).

As práticas predominantes que constituem o trabalho destes agentes aeroportuários são desenvolvidas no decorrer da ação situada e evidenciam como o conhecimento é direcionado à ação, quer na tomada de decisões e na resolução de problemas, quer para manter e reproduzir as práticas. Essas podem ser continuamente transformadas, uma vez que, não raramente, elas mudam para melhor atender às necessidades do cliente ou para responder a seu comportamento, de maneira positiva ou não. Elas ainda podem ser implementadas por uma decisão comum ao setor e/ou à empresa, visando seguir normas e padrões vigentes.

Assim, as destabilizações e transformações nas práticas estão nas diferenças no tratamento e no contato com os clientes, sendo que a ação dos não humanos é constantemente negociada e performada, seja com base nas exigências do setor ou no julgamento ético, estético e emocional de cada um perante a ação situada. Este processo gera não somente novas práticas, como também a construção e a consolidação de saberes. Neste sentido, por meio da epistemologia da prática (COOK; BROWN, 1999), a noção de *knowing-in-practice* nas organizações pode vir a contribuir substancialmente visto as limitações da abordagem da Gestão do Conhecimento que não acompanha a dinamicidade das práticas de trabalho, tampouco as questões relacionadas à ética, à estética e ao componente emocional nas organizações.

Os estudos da literatura sobre conhecimento entendem que as organizações são “feitas de ideias que se encontram e fundem no plano racional; ideias, portanto, desprovidas de erotismo, de sensações belas ou feias, de perfumes e odores desagradáveis, de atração ou repulsão” (STRATI, 2007b, p. 13). Este aspecto evidencia que os estudos de gestão do conhecimento precisariam passar a considerar e contemplar a atuação e a dimensão performativa, a agência, dos elementos não humanos na construção do conhecimento e dos saberes do trabalho.

Uma possibilidade de contribuição teórica deste estudo se dá à medida que a partir dos achados em

campo, a luz da noção de *knowing-in-practice* dos EBP, nos permitiu a seguinte formulação. A ‘aprendizagem baseada na prática’ é ‘fabricada’ dentro de uma constelação e textura de práticas, onde os atores realizam suas respectivas práticas situadas que são informadas por racionalidades específicas e expressas em diferentes discursos. Esses grupos de atores são: (a) os órgãos reguladores, como o estado e suas agências, que, através da imposição de padrões e certificações de competências, exercem um poder regulatório, visando a legitimação e padronização do conhecimento profissional, neste estudo pode-se identificar a Anac, Infraero, SAC, Cenipa, DCEA, Anvisa, Vigiagro, DPF, RFP; (b) as instituições e organizações que geram conhecimento e transmitem-no ao praticante em desenvolvimento, como universidades ou institutos de pesquisa que mobilizam legitimação científica para o conhecimento profissional, identificamos este aspecto na Escola que oferta curso de formação de agentes aeroportuários, escola de aviação, por exemplo; (c) as associações profissionais que exercem controle sobre o exercício da profissão e têm mandato representativo; a exemplo do Sindicato Nacional dos Aeroportuários (Sina); e (d) as organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos que empregam profissionais e mobilizam um controle organizacional na forma como as competências profissionais são realizadas, no caso a empresa área contratante.

Identificou-se que cada um destes grupos de atores tem jurisdição sobre diferentes domínios do conhecimento profissional e exerce-a em suas respectivas práticas de acordo com uma lógica regulatória, educacional, representativa e organizacional. Ao fazê-lo, suas práticas entrelaçadas produzem o que poder-se-ia chamar de ‘educação/formação profissional’ como um objeto epistêmico socialmente construído e realizam-na como uma prática social. Se considerar a concepção de Knorr Cetina (2001) para objetos epistêmicos, estes se caracterizam por uma ‘falta de completude do ser’, pois conhecimento está ‘sempre em construção’ e a textura das práticas podem ser concebidas como o espaço simbólico no qual a negociação de significados e a influência de uma prática sobre os outros é exercida.

Isto quer dizer, tratar a ‘educação/formação profissional’ como uma prática social implica concebê-la como o efeito de uma textura de práticas onde

diferentes lógicas e diferentes culturas se encontram. Do seu encontro, um objeto epistêmico (educação/formação profissional) toma forma no tempo e no espaço. Este objeto está em um estado contínuo de performar, não só porque ele adquire significados situados de acordo com a prática em que está incorporado, mas também porque o processo de *enactment* é movimento e energia.

Assumir a noção de *knowing-in-practice* no campo da educação e formação de profissionais significa investigar e descrever estratégias, manobras, ações e empreendimentos com os quais os atores individuais ou coletivos se *enactam* para consolidar a rede que as sustenta e torná-la o mais permanente possível. Os humanos e não humanos têm agência na textura de práticas educacionais/de formação, não porque a agência é um atributo pessoal, mas porque emerge de seus relacionamentos. Portanto, como contribuição deste estudo, no campo da empiria, quando se considera como um iniciante em uma profissão é inserido no trabalho, vemos que está sob a pressão de diferentes agências de socialização - a universidade, o estado, a organização, a associação profissional - que quando se confrontam dentro a textura das práticas educativas, colabora voluntariamente ou involuntariamente na produção de experiências baseadas na prática ao longo da vida profissional dos indivíduos.

A partir destas considerações, pode-se levantar a importância de se trabalhar a questão da educação/formação profissional considerando estes aspectos. Além disso, a ideia em que os praticantes em formação, na sua aprendizagem integrada no trabalho, desenvolvem pensamento crítico e agência moral crítica, e que a prática ética emerge através de uma posição negociada entre o indivíduo e o coletivo, deve ser ampliada para considerar uma textura mais ampla de práticas. A posição negociada dos profissionais é alcançada em relação a organizações, órgãos profissionais, produtores de conhecimento e o estado, e o significado de práticas de trabalho éticas é construído em encontros situados e globalizados. A formação profissional poderia ser pensada considerando uma constelação de práticas, a educação/formação profissional como uma prática social.

A prestação de serviços como os do setor de aviação civil, exige reprojeter os objetos de trabalho e as práticas profissionais, como forma de atender às

exigências dos clientes, do mercado e de segurança nas atividades. Para tanto, torna-se importante ativar processos de formação que permitam: (i) lidar com o inevitável ‘conflito’ e com a ocorrência de impasses conectados à prestação de serviços, como uma oportunidade para a reflexão e revisão das atividades; (ii) desenvolver a capacidade de remodelar a convivência e torná-la possível em um contexto dinâmico e fluido como o dos aeroportos, ainda que suscetíveis a padrões rígidos de procedimentos e segurança; e (iii) construir novos repertórios compartilhados de práticas, estabelecendo e reconstruindo acordos relacionais e formas de cocriação.

Trazer para o campo científico aspectos como o conhecimento dos trabalhadores de todas as esferas auxilia a refletir acerca dos valores e da configuração das relações laborais. Ademais, como possibilidades de contribuição teórica, podem ser elencadas a sustentação de pressupostos teórico-conceituais, a partir de dados empíricos, e o fato de que o método resultante do trabalho poderá ser usado para estudos com base em práticas, sobretudo à luz da noção de *knowing-in-practice*. Tais estudos poderão ser realizados em outros setores da aviação ou em outros contextos, dada a recorrente preocupação, na área de Administração, por compreender apenas ‘como os eventos acontecem nas organizações’, deixando, muitas vezes, de abordar ‘como as organizações acontecem nos eventos’ (KNOX *et al.*, 2015).

Como limitação da pesquisa tem-se a impossibilidade de acompanhamento de algumas atividades em áreas restritas no aeroporto. Outra limitação a ser considerada é que a observação foi feita em apenas uma base da empresa pesquisada. Tendo em vista o tamanho e a diversidade de regiões e cidades nas quais a companhia aérea pesquisada tem base, uma investigação em outro local poderá obter achados substancialmente diferentes.

■ REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, p. 89-113. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARAÚJO, R. F. de; CARDOSO, A. M. P. A Ciência da Informação como rede de atores: reflexões a partir de Bruno Latour. **Anais do VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, UFBA/PPGCI, Salvador, BA, Brasil, 2007.
- ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. **Manual Geral de Aeroportos**. Disponível em: <[http://www2.anac.gov.br/imprensa/SCD/2011/Manual_Geral_de_Aeroportos_\(MGA\)_descaracterizado.pdf](http://www2.anac.gov.br/imprensa/SCD/2011/Manual_Geral_de_Aeroportos_(MGA)_descaracterizado.pdf)>. Acesso em: abr. 2013.
- BDTD. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: jun. 2020.
- BARATO, J. N. **Educação Profissional: saberes do ócio ou saberes do trabalho?** São Paulo: Editora SENAC, 2004.
- BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, p. 20-28, Abr. 2002. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782002000100003>
- BRUNI, A.; GHERARDI, S.; PAROLIN, L. L. Knowing in a System of Fragmented Knowledge. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 1-2, p. 83-102, 2007. <https://doi.org/10.1080/10749030701307754>
- COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging Epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, Jul-Ago. 1999. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.381>

- CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Ten good reasons for assuming a ‘practice lens’ in organization studies. **International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities**, Copenhagen, p. 1-37, Apr. 2008.
- CUEL, R. A journey of learning organization in social science: interview with Silvia Gherardi. **Learning Organization**, v. 27, n. 5, 455-461, 2020. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0031>
- ELKJAER, B. Taking stock of “Organizational Learning”: Looking back and moving forward. **Management Learning**, v. 53, p. 3, 582-604, 2022. <https://doi.org/10.1177/13505076211049599>
- FAIRCLOUGH, N. **Discourse and social change**. Cambridge: Polity Press, 1992.
- FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, Set-Out. 2011. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- FISCHER, M. C.; TIRIBA, L. Saberes do Trabalho Associado. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário Internacional da Outra Economia**, p. 293-298. São Paulo: Almedina, 2009.
- FLIGHT Escola de Aviação. **Curso Intensivo Profissional de Atendimento Aeroportuário**. Material didático. Porto Alegre, out. 2013.
- GHERARDI, S. Docta ignorantia: professional knowing at the core and at the margins of a practice. **Journal of Education and Work**, v. 25, n. 1, p. 15-38, 2012a. <https://doi.org/10.1080/13639080.2012.644902>
- GHERARDI, S. **How to Conduct a Practice-based Study**: problems and methods. Northampton: Edward Elgar, 2012b. <https://doi.org/10.4337/9780857933386>
- GHERARDI, S. Knowing and Learning in Practice-Based Studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009. <https://doi.org/10.1108/09696470910974144>
- GHERARDI, S. **Practice as a collective and knowledgeable doing**. Working Paper Series Collaborative Research Center Media of Cooperation, 2019.
- GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2006.
- GHERARDI, S. Situated Knowledge and Situated Action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization**, p. 516-525. London: SAGE, 2008. <https://doi.org/10.4135/9781849200394.n89>
- GHERARDI, S. A posthumanist epistemology of practice. In: NEESHAM, C. (Ed.), **Handbook of Philosophy of Management, Handbooks in Philosophy**. Cham: pringer, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48352-8_53-1
- GHERARDI, S.; MIELE, F. Knowledge management from a social perspective: the contribution of practice-based studies. In: SYED, *et al* (Eds.), **The Palgrave Handbook of Knowledge Management**, p. 151-176. Cham: Palgrave MacMillan, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_7
- GHERARDI, S.; PERROTA, M. Egg dates sperm: a tale of a practice change and its stabilization. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 595-614, 2011. <https://doi.org/10.1177/1350508410393057>
- HANSEN, H. The ethnographic approach. **Human Relations**, v. 59, n. 8, p. 1049-1075, 2006. <https://doi.org/10.1177/0018726706068770>
- KIRSCHENBAUM, A.; MARIANI, M.; VAN GULIJK, C.; LUBASZ, S.; RAPAPORT, C.; ANDRIESEN, H. Airport security: an ethnographic study. **Journal of Air Transport Management**, 18, p. 68-73, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.10.002>

- KNORR CETINA, K. Objectual practice. In SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The practice turn in contemporary theory**, p. 175–188. London: Routledge, 2001.
- KNOX, H.; O'DOHERTY, D. P.; VURDUBAKIS, T.; WESTRUP, C. Something happened: specters of organization/disorganization at the airport. **Human Relations**, Jan. 7, p. 1-20, 2015.
- KNOX, H.; O'DOHERTY, D. P.; VURDUBAKIS, T.; WESTRUP, C. Enacting Airports: space, movement and modes of ordering. **Organization**, v. 15, n. 6, p. 869–888, 2008. <https://doi.org/10.1177/1350508408095818>
- KOLOS KOV, A. Managing Knowledge or Knowing in Practice? A critical review of perspectives on knowledge management. **iSCHANNEL**, v. 5, n. 1, p. 5-9, 2010.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILITZ, R.; GALLON, S.; CAMILLIS, P. K. DE; BITENCOURT, B. M.; PAULI, J. Knowledge in critical events: Know-how at work of emerging country firefighters, **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 81, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103294>.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Eds). **Knowing in Organizations: a practice-based approach**, New York: M.E. Sharpe, p. 3-31, 2003.
- NICOLINI, D. Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391–1418, 2009. <https://doi.org/10.1177/0170840609349875>
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- ROSE, M. Blue-collar brilliance: questioning assumptions about intelligence, work, and social class. **American Scholar**, v. 78, n. 3, p. 43-49, 2009.
- ROSE, M. **O Saber do Trabalho: valorização da inteligência do trabalhador**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2007.
- ROUSE, J. Two concepts of practices. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. V. (Eds.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, p. 189-198. London: Routledge, 2001.
- STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-Based Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, Fev. 2007a. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- STRATI, A. **Organização e Estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007b.
- SVABO, C. Materiality in a practice-based approach. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 360-370, 2009. <https://doi.org/10.1108/09696470910974153>
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n.1, p. 48-65, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512009000100005>