UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

"FAZER EQUIPES": SEGMENTARIDADE, VIGILANTISMO E POLÍTICA ENTRE MOTORISTAS POR APLICATIVOS EM MANAUS-AM

HUGO FONSECA MOREIRA

MANAUS/AMAZONAS
2025

HUGO FONSECA MOREIRA

"FAZER EQUIPES": SEGMENTARIDADE, VIGILANTISMO E POLÍTICA ENTRE MOTORISTAS POR APLICATIVOS EM MANAUS-AM

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Amazonas (PPGAS-UFAM), sob orientação do Prof. Dr. Fabio Magalhães Candotti, para a obtenção do título de Doutor em Antropologia Social

MANAUS/AMAZONAS
2025

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M838f Moreira, Hugo Fonseca
"Fazer equipes": segmentaridade, vigilantismo e política entre motoristas por aplicativos em Manaus-AM / Hugo Fonseca Moreira. - 2025.
379 f. ; 31 cm.

Orientador(a): Fabio Magalhães Candotti.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Manaus, 2025.

1. Motoristas por aplicativos. 2. Fazer equipes. 3. Segmentaridade. 4. Vigilantismo. 5. Capilaridade política. I. Candotti, Fabio Magalhães. II. Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social. III. Título

---

MOREIRA, Hugo Fonseca. **"Fazer equipes":** segmentaridade, vigilantismo e política entre motoristas por aplicativos em Manaus-AM. PPGAS/UFAM. 2025 (Tese de Doutorado).

Aprovada em: 26/09/2025

Banca Examinadora

Dr. Fabio Magalhães Candotti (PPGAS/UFAM)
Orientador _____ Assinatura

Dr. Fabio Mallart Moreira (PPGAS/UFAM) _____ Assinatura

Dr. Pedro Paulo de Miranda Araújo Soares (PPGAS/UFAM) _____ Assinatura

Dra. Susana Soares Branco Durão (IFCH/Unicamp) _____ Assinatura

Dr. Carlos Roberto Filadelfo de Aquino (PPGAnt/UFPI) _____ Assinatura

Dedicatória

Andréa, Isadora e Davi. Com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Cursar um doutorado nunca é algo que se faça sozinho. São incontáveis as pessoas que, de um modo ou de outro, agem para que tudo, ao fim, dê certo. A escrita da tese, por sua vez, jamais é uma tarefa de apenas duas mãos: ela é, antes, a superfície visível de uma longa e emaranhada rede de apoios, trocas, escutas, sacrifícios e generosidades, algumas das quais talvez nem tenham plena consciência de sua importância para que os finalmentes de fato ocorram. E dizer obrigado é reconhecer que há sempre muito mais por trás do que se vê, e que cada gesto de acolhimento, paciência ou cuidado deixou marcas que atravessam o texto, ainda que ele não as mencione diretamente.

É à minha família que dirijo, com todo o coração, as primeiras palavras dessa gratidão: aos meus filhos Isadora e Davi, agradeço pela imensa compreensão diante das ausências que se tornaram inevitáveis (como se já não bastasse o tempo em que o papai está trabalhando, ainda foi preciso dividir com a Universidade e com os livros cada minuto de casa). Eu sei que sacrifiquei momentos raros e insubstituíveis de convivência, sobretudo durante a fase mais bonita da infância de vocês, e é por isso que este trabalho também é de vocês, que souberam esperar e entender; à minha esposa Andréa, meu amor, o meu agradecimento é do tamanho do nosso caminho juntos: por estar sempre ao meu lado, por não duvidar, nem por um segundo, das minhas escolhas, por me fortalecer quando eu mesmo duvidei. Você foi o meu maior apoio moral, minha estrutura invisível e constante; à minha mãe Valquíria, que em tantos momentos foi porto seguro e fonte de motivação, obrigado por manter firme a certeza de que valeria a pena; ao meu pai Minervino, minha eterna referência intelectual, agradeço por tudo que me ensinou, pela curiosidade que sempre incentivou e pelo amor aos livros, à música e à poesia; ao meu irmão José Neto, minha segunda referência intelectual e presença sempre fiel. Amo conversar com você. Sempre aprendo muito. Obrigado pela companhia, pela confiança e pelas partidas de xadrez; à minha tia Vanina, que esteve sempre por perto com generosidade e afeto; e às lembranças de Clotilde e Florinda, que permanecem vivas em mim.

Há amizades que ultrapassam qualquer definição, e é com essa consciência que agradeço de forma muito especial ao meu grande amigo Walison Vasconcelos Pascoal. Tudo o que sei sobre antropologia, na realidade, eu devo a você. Desde os primeiros minutos nas Ciências Sociais, foi ao seu lado que aprendi a gostar daquilo que me parecia difícil, e foi por sua causa que insisti e me enredei nas discussões. Sua leveza diante do que para mim era um

enigma foi o que mais me motivou a continuar. Nunca vou esquecer que o meu ingresso no doutorado só foi possível porque você, em um sábado inteiro, ficou comigo por videochamada revisando todos os textos exigidos na prova. Você fez isso com a generosidade de quem acredita de verdade nas pessoas, e por isso mesmo, este trabalho também é seu.

Agradeço, com sincera admiração, aos meus colegas do Colégio Militar de Manaus (CMM). Ao longo desses quatro anos, vocês não foram apenas colegas de trabalho, mas verdadeiros amigos e companheiros. Sem o apoio de cada um, teria sido impossível cumprir os créditos do Programa e dar continuidade a esta formação. De modo especial, Cap Queiroz, Cap Pavia, CT Julius, Ten Helber, Ten Gabrielle (Gabi), Ten Francianne, Ten Melo, Prof. Clodoaldo, Prof Clício, Ten Marcelle, Ten Mendonça e Ten Paola. Entre tantos desafios, foi a leveza do convívio com vocês que tornou possível continuar. E foi o computador emprestado da Gabi que permitiu que eu finalizasse o projeto de ingresso, que eu havia escrito quase todo pelo celular (na mudança, ainda não tinha um computador).

Necessário registrar, também, o meu agradecimento ao Cel Vargas, cuja visão de futuro, sensibilidade institucional e coragem moral, inclusive contra aqueles que tentaram atrapalhar, autorizou a minha licença, duas vezes por semana, para frequentar as aulas do PPGAS. Sem o seu apoio essa história não existiria. Obrigado, coronel!

Ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Amazonas (PPGAS/UFAM), ainda que por razões de tempo e distância, eu não tenha podido aproveitar tudo o que o Programa ofereceu em termos de convívio e diálogo. Aos professores Ana Carla dos Santos Bruno, Maria Helena Ortolan, Marcia Regina Calderipe Farias Rufino, Raquel Wiggers, Luiza Dias Flores, Raimundo Nonato Pereira da Silva, Flavia Melo da Cunha, Priscila Faulhaber Barbosa, Sergio Ivan Gil Braga, Fabio Magalhães Candotti, Melissa Santana de Oliveira, João Pacheco de Oliveira Filho, Lino João de Oliveira Neves e Israel Pinheiro, meu muito obrigado por cada contribuição, crítica, provocação e incentivo.

Também aos colegas Flávio Kotiria, Aline Ribeiro, Karol Porto, Luena Xerez, Alci Júnior, Salomão, Ailton, Hamilton e Germano. Obrigado pela convivência e pelas trocas.

Ao professor Fábio Magalhães Candotti, agradeço de forma muito especial pelas orientações generosas e exigentes, pela confiança que depositou em minha pesquisa desde o início e pela seriedade com que acompanhou cada etapa desta trajetória. Sua escuta atenta, seu rigor analítico e seu compromisso com a antropologia me ensinaram muito mais do que cabe nesta tese. Aos professores Fábio Mallart Moreira, Pedro Paulo de Miranda Araújo Soares,

Susana Soares Branco Durão e Carlos Roberto Filadelfo de Aquino por aceitarem avaliar este trabalho.

De modo especial, também, ao professor Carlos Filadelfo e à professora Loreto Quiroz pelas contribuições na qualificação da tese.

Por fim, dirijo meu agradecimento mais silencioso e mais respeitoso a todos os interlocutores deste estudo. A todos os motoristas por aplicativos com quem conversei, que me ouviram, que me responderam, que confiaram em mim e dividiram fragmentos de suas vidas.

A todos vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

Esta tese investiga o modo como motoristas por aplicativo em Manaus “fazem equipes”, analisando como arranjos relacionais de autoproteção se organizam em um campo social marcado por uma tensão fundamental: a segmentaridade que estrutura os vínculos e o desejo de capilaridade política que tenta unificá-los. Com base em uma etnografia situada (2022-2024), demonstra-se que a segmentaridade — a multiplicação de coletivos, estilos e pertencimentos — não é uma fragilidade, mas a própria gramática do campo, que privilegia a autonomia e a diferenciação. O vigilantismo, enquanto performance moral e pedagogia da violência, afirma-se como a principal linguagem para a produção de autoridade; contudo, sua eficácia e legitimidade são continuamente negociadas pela lógica da segmentaridade, que limita a coesão e a autoridade a pactos locais. A aspiração política, por sua vez, aparece como um projeto não segmentar: lideranças buscam converter o reconhecimento cotidiano em representação formal, mas colidem com a mesma lógica de dispersão que sustenta sua autoridade local. Ao final, a tese argumenta que vigilantismo, segmentaridade e política se entrelaçam para dar forma a uma ecologia moral que opera nas margens do Estado, na qual os motoristas redefinem os sentidos de proteção e pertencimento, produzindo uma política que se realiza mais na instabilidade das relações do que na consolidação da representação.

Palavras-chave: motoristas por aplicativo; equipes; vigilantismo; segmentaridade; capilaridade política.

ABSTRACT

This dissertation investigates how app-based drivers in Manaus (Brazil) “make teams”, analyzing how relational arrangements for self-protection are organized within a social field marked by a fundamental tension: the segmentarity that structures their bonds and the aspiration for political capillarity that attempts to unify them. Based on a situated ethnography (2022-2024), the research demonstrates that segmentarity—the proliferation of collectives, styles, and allegiances—is not a weakness but the very grammar of the field, one that privileges autonomy and differentiation. Vigilantism, as a moral performance and a pedagogy of violence, establishes itself as the primary language for producing authority; however, its efficacy and legitimacy are continuously negotiated by the logic of segmentarity, which limits cohesion and authority to local pacts. The political aspiration, in turn, appears as a non-segmentary project: leaders seek to convert everyday recognition into formal representation but collide with the same logic of dispersion that sustains their local authority. Ultimately, the dissertation argues that vigilantismo, segmentarity, and politics intertwine to shape a moral ecology that operates at the margins of the state, in which drivers redefine the meanings of protection and belonging, producing a politics that is realized more through the instability of relationships than through the consolidation of representation.

Key-words: App-based drivers; teams; vigilantism; segmentarity; political capillarity.

SIGLAS

ADM(s) – Designa a Administração ou o conjunto de administradores internos das equipes de motoristas por aplicativo, responsáveis pela articulação interna e pelas funções de liderança.

PLIM – Posto Local de Identificação da Marinha, mencionado no relato de uma das corridas que possibilitou a inserção do pesquisador em um contexto específico, evidenciando a intersecção entre sua condição de militar e de pesquisador.

PPGAS – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, vinculado à Universidade Federal do Amazonas, referência ao curso em que a tese foi apresentada.

QAP – Código cujo significado é “permaneça na escuta”, orientando os interlocutores a manterem-se atentos à comunicação em curso.

QRU – Código utilizado durante as comunicações entre os motoristas, significando “tem algo para mim” ou “urgência”, que sinaliza a necessidade imediata de apoio ou ação.

QSD – Sigla que designa “motorista”, identificando o agente que desempenha o papel no transporte por aplicativo.

QSV – Código que se refere à “viatura”, utilizado para indicar o veículo de apoio ou de patrulha dentro do sistema de comunicação dos motoristas.

QTA – Código equivalente a “última forma”, empregado para corrigir ou atualizar informações previamente transmitidas.

QTH – Código que equivale a “endereço”, empregado para indicar o local de encontro ou destino durante as interações operacionais.

TKS – Sigla derivada do inglês “thanks”, utilizada como forma abreviada de agradecimento (“obrigado”).

UFAM – Universidade Federal do Amazonas, instituição de ensino superior onde se desenvolveu o estudo.

FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Exemplo de como o botão do app Zello fica sobreposto ao app da Uber..... 18
Fotografia 2 - Imagem da parte traseira do carro de um motorista por aplicativo contendo os adesivos da Liderança ADM e de diversas equipes. Manaus. Amazonas. Brasil..... 23

FIGURAS

Figura 1 - Adesivo da ADM Comando..... 24
Figura 2 - Print da mensagem enviada pelo Direct do Instagram..... 33
Figura 3 - Diagrama representando motoristas, equipes, líderes e lideranças ADM's..... 69
Figura 4 - Diagrama representando tipos de equipes e motoristas..... 71
Figura 5 - Diagrama representando sobreposição e intersecções das equipes e motoristas..... 74
Figura 6 - Print tela de smartphone de motoristas com "aplicações" OCT..... 125

QUADROS

Quadro 1 - Exemplo de adesivos com emblemas de equipes que transmitem uma ideia policialista militar e “operacional”.....78
Quadro 2 - Motoristas de equipes “peladeiras”.....86
Quadro 3 - Adesivos com emblemas de equipes que transmitem uma ideia “geek”.....90
Quadro 4 - Postagens de motoristas de aplicativos de Manaus em redes sociais de suas respectivas equipes.....95
Quadro 5 - Adesivos de algumas equipes formadas apenas por pessoas evangélicas.....98
Quadro 6 - Adesivos de equipes de motoristas de Manaus formadas apenas por mulheres...105
Quadro 7 - Exemplo de adesivos com emblemas das ADM’s.....131
Quadro 8 - Variações de adesivos utilizados por equipes e ADMs.....137
Quadro 9 - Fotografias diversas em eventos de adesivamentos.....140
Quadro 10 - Bonés, canecas, bandeiras e camisas de equipes.....141
Quadro 11 - Adesivos de apoios.....142
Quadro 12 - Postagens de ADMs com quadro de equipes.....168

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....16
Um campo à vista?.....16
Mapeando acessos e negociando o campo.....29
Algumas notas iniciais e a organização do texto.....40
1. MOTORISTAS E EQUIPES: UMA ETNOGRAFIA.....48
1.1. Motoristas.....55
1.1.1. Cena 1: “É o que tinha”.....55
1.1.2. Cena 2: “Deus no comando e bola pra frente”.....56
1.1.3. Cena 3: “Até o goleiro já foi Uber”.....59
1.1.4. A vida segue e o volante gira.....61
1.2. Equipes e ADM’s.....64
1.2.1. Operacionais.....75
1.2.1.1. Cena 4: “Ligou a alta, entrou na pista”.....75
1.2.2. Peladeiros.....82
1.2.2.1. Cena 5. “Quadra, grade e resenha”.....82
1.2.3. Millennials ou Geeks?.....88
1.2.3.1. Cena 6: “Caverna do Dragão”.....88
1.2.4. Religiosos.....96
1.2.4.1. Cena 7: “Irmãos de fé e de pista”.....96
1.2.5. Femininas.....103
1.2.5.1. Cena 8: “A Uber é o meu lixão”.....103
1.2.6. Lobos Solitários.....113
1.2.6.1. Cena 9: “A vida é um puxadinho”.....113
1.2.7. Empreendedores ou Apostadores?.....120
1.2.7.1. Cena 10: “Pra quê foi mexer?”.....120
1.2.7.2. Cena 11: “Tem que saber rodar”.....120
1.2.8. ADMs.....129
1.3. Adesivos.....136
1.4. Códigos, Linguagens e Protocolos.....144
1.5. QRUs.....152
1.5.1. Cena 12 - Batizado.....153
1.5.2. Cena 13 - “É vala!”.....156
1.5.3. Cena 14 - “Copia, central: hoje nossa liderança fez história”.....160
1.6. Instagram, Zello e Whatsapp.....164
1.7. Lideranças: Mediação e Política.....175
1.7.1. Cena 15: Marcos e Bigode: “ser ponte” e “ser desenrolado”.....176
1.7.2. Cena 16: Sênior.....182
1.7.3. Cena 17: “O Líder de Muitas Equipes”.....195
1.8. Eleições.....210

1.8.1. Cena 18: A Live.....210
1.8.2. Cena 19: Um culto?.....211
1.8.3. Cena 20: A carreata.....212
2. UBERIDADES..... 232
2.1. Transformações ou reinterpretação da ideia de "trabalho precário"?..... 232
2.1.1. Trabalho plataformizado..... 235
2.1.2. "Ser uber": destino ou recurso?..... 237
2.1.3. Da "eficácia simbólica" a um "otimismo cruel".....242
3. FAZENDO EQUIPES.....246
3.1. Um "não-lugar" como ponto de partida para outro tipo de ação..... 246
3.1.1. "A gente não faz luta, a gente faz equipe".....253
3.2. Um "mito de origem"?.....258
3.2.1. Ritos Discursivos..... 270
3.3. Segmentaridade.....288
3.4. Pedagogia da Violência: vigilantismo enquanto ato e discurso político.....316
4. CAPILARIDADE POLÍTICA: UM PROJETO NÃO SEGMENTAR.....340
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 354
REFERÊNCIAS.....359

INTRODUÇÃO

Um campo à vista?

Foi uma corrida rápida. Conforme registrado no histórico de viagens do aplicativo, a partida se deu às 17:09, saindo do Aeroporto de Manaus, e a chegada às 17:38 no hotel onde me hospedei, próximo à Hidroviária Municipal. Era início do mês de julho, em 2021. Precisamente no dia 03. Embora a distância não fosse tão curta – talvez o fato de ser um sábado tenha deixado o trânsito mais ameno – foi uma corrida relativamente rápida. Eu não me lembro como era o carro (muitos detalhes), mas sei que era um Logan Renault preto, até porque consegui consultar o histórico de viagens da Uber. De modo geral, era um carro comum, igual a qualquer outro veículo utilizado por motoristas por aplicativos. Me lembro que o smartphone utilizado pelo motorista não estava preso ao painel, como comumente fazem esses trabalhadores de transporte particular, mas sim no retrovisor interno. Saindo desse aparelho, dois fios: um da parte de baixo, ligando-o à entrada de USB do veículo, garantindo o carregamento da bateria, e o outro saindo da entrada de fones do aparelho e indo diretamente ao ouvido do motorista. Esse detalhe me chamou a atenção pois o fio dos fones era bastante longo, em cor laranja fluorescente, que, para não atrapalhar o uso da marcha do carro, o motorista o passava por detrás do painel e do volante, conectando-o não ao seu ouvido direito, que seria o caminho mais curto, mas sim ao ouvido esquerdo, formando um verdadeiro novelo, misturando fios, motorista, volante e comandos de setas e de farois. O mais curioso era que o rádio do carro estava ligado, em som ambiente, então imaginei que aquele fone não fosse para ouvir música, mas para alguma outra coisa.

Me lembro também que o motorista era venezuelano. Impossível deixar de notar isso, não apenas pelo sotaque, com o qual eu não estava acostumado, já que estava chegando de Minas Gerais, onde nasci e me criei, não tendo contatos frequentes com estrangeiros, mas também porque naquele ano era comum ler e ouvir notícias de grandes fluxos de imigrantes venezuelanos que vinham para o Brasil e, em especial, para a cidade de Manaus. Acredito, inclusive, que este tenha sido o primeiro tema de nossa conversa – daquelas conversas de quebrar o gelo que sempre temos com taxistas ou motoristas por aplicativo. Me lembro que ele perguntou se eu era manauara mas, ao ouvir que eu era "de fora", me contou sobre a sua trajetória até o Brasil.

Em certa altura de nossa conversa, falamos sobre "violência". De certo modo, acredito que ele se sentiu na obrigação de me dar as primeiras informações que julgou importantes

sobre a cidade. Falou algo sobre regiões da cidade que ele próprio procurava evitar, não tanto porque conhecesse, mas porque eram regiões que "a equipe" sempre recomendava cuidado. Ele chegou a citar os nomes de alguns bairros, mas não me recordo quais. Me lembro que falou sobre a Zona Leste. Disse que ele próprio não pegava corridas que fossem para a região, principalmente por não ser "da área" e que era uma região bastante evitada por outros motoristas que ele conhecia, a não ser aqueles que fossem residentes da região ou que tivessem mais intimidade. Também falou que semanas antes teria havido, em diversas partes da cidade, ataques e queima de ônibus de transporte coletivo, além de assaltos a taxistas e motoristas por aplicativos. Teria sido uma espécie de retaliação de uma determinada facção criminosa pela morte de algum de seus membros (não me recordo se pela polícia ou por outra facção). Mais uma vez ele citou a sua "equipe", como sendo um "apoio" importante diante deste tipo de episódio.

Em algum momento, falamos sobre a pandemia. Manaus estava no noticiário, devido à crise sanitária, à falta de cilindros de oxigênio e devido às internações e mortes pela Covid-19. Perguntei sobre a veracidade dessas notícias. Não que eu duvidasse, mas seria interessante ouvir o ponto de vista de alguém que vivenciou tal situação. Ele confirmou. Mas disse que houve um determinado momento específico, logo que a cidade se tornou foco midiático, que o prefeito teria decretado "fechamento total", e de repente as ruas ficaram desertas. Disse que foi muito difícil conseguir corridas e, já que o carro que usava era alugado (com pagamento semanal), só não passou fome porque alguém da "equipe" e da "liderança" teriam conseguido um jeito de todos receberem um "auxílio" da Uber[1].

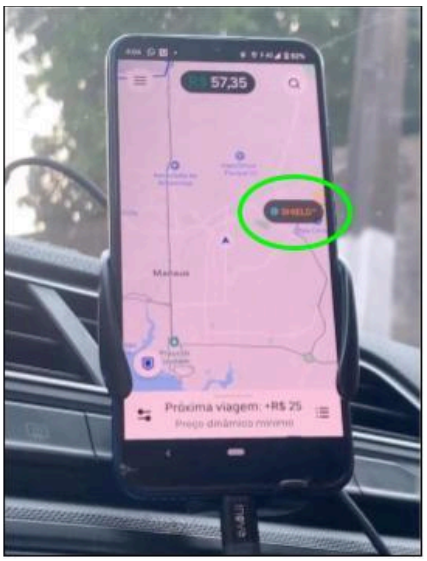
Foi a terceira vez que ele havia falado sobre "equipe". Eu me lembro que isso me chamou a atenção, mas não muita, já que ele falava em espanhol e, mesmo falando de modo calmo e devagar – talvez ele já estivesse acostumado a falar neste tom, para que pudesse ser melhor compreendido por brasileiros – , não era tudo o que ele dizia que eu compreendia claramente. Então não fiz muita questão de perguntar. Todavia, em um determinado ponto, ele disse algo, alguma frase longa, e a disse de forma muito rápida e alta. Eu não compreendi e

[1] Muito posteriormente, em conversa com outros motoristas, me foi dito que esse auxílio um benefício concedido pela Plataforma Uber aos motoristas que comprovassem, mediante laudo – ainda não havia a disponibilização de testes de covid – a contaminação pelo vírus da Covid-19 e, por isso, precisasse ficar em quarentena de 14 dias. O benefício seria um valor igual à média de ganhos do motorista nos últimos 14 dias antes da concessão do benefício. Um motorista teria conseguido um "esquema" com um médico que, segundo o me me informaram, "passava laudo" em troca de 25% do valor do benefício, que deveria ser enviado pelo beneficiário e dividido entre o médico e esse motorista.

pedi que ele repetisse. Esperei a resposta, mas ele apenas disse alguma outra coisa que eu também não entendi e, em seguida ele virou-se para trás, me pediu desculpas e disse que não estava falando comigo, mas com um colega da “equipe”.

Foi apenas nesse instante que eu percebi que, na tela do smartphone, além do aplicativo da Uber, que orienta o caminho a ser percorrido pelo veículo, havia um outro aplicativo, como um “botão” suspenso na tela. E era através deste aplicativo que o diálogo entre o motorista e a tal “equipe” se dava. Todo aquele novelo de fios de fones não era para ouvir música, e sim para que o motorista pudesse ouvir e falar com a tal equipe

Fotografia 1 - Exemplo de como o botão do *app Zello* fica sobreposto ao *app* da Uber



Fonte: Arquivo de Campo (2022)

Eu me lembro que fiquei bastante curioso sobre o aplicativo, primeiramente porque eu não o conhecia, mas também porque achei interessante o fato de o diálogo acontecer de modo instantâneo, ou seja: era como uma sala de bate-papo? Quem era a equipe? Outros motoristas? Alguma empresa de suporte? Eles ouviam tudo o que falávamos no carro? O que dizíamos era, de algum modo, gravado? Eu não me recordava de ter visto algo parecido em outros carros por aplicativo que eu já tivesse usado. E também tenho amigos (em Minas Gerais) que fazem corridas pela Uber e nunca comentaram sobre este tipo de tecnologia. E perguntei: “como é isso? Que aplicativo é esse?”.

O aplicativo, em questão, era o *Zello Walkie-Talkie*. É um aplicativo gratuito que pode ser facilmente baixado em qualquer *app store*. Ele funciona como uma espécie de rádio de

frequência, estilo walkie-talkie, mas com a diferença de que a comunicação não se dá via sinais de rádio de baixa frequência, mas sim pela internet. No aplicativo o usuário pode manter conversas individuais ou em grupos, bastando criar um "canal" e inserir, no mesmo, os seus contatos que também estiverem inscritos no *Zello*. Bem, estas informações eu obtive depois, quando pesquisei pelo aplicativo e o baixei em meu smartphone para testar.

Quando questionei o motorista ele apenas me disse o nome: "*Zello*". Perguntei se era como o *Whatsapp* ou *Telegram* e ele me disse que era parecido, mas que era mais como um *walkie-talkie*. Falei que não o conhecia e ele me disse que é um aplicativo bastante comum entre venezuelanos. Disse que usava o *Zello* o tempo todo, tanto para o trabalho quanto para falar com a esposa ou com os pais e amigos que viviam na Venezuela. O problema é que a pessoa (ou as pessoas) com as quais você deseja falar precisa estar "disponível" (online), porque o *Zello* não funcionava como um telefone, mas sim como um *walkie-talkie*. Achei interessante, mas me esqueci de falar sobre a tal "equipe", inclusive porque chegamos em meu destino e a corrida foi finalizada.

Foram 29 minutos de uma conversa rápida, mas bastante agradável e proveitosa. Aprendi um pouco sobre a cidade – ao menos sobre um dos pontos de vista sobre a cidade – e já me sentia menos "cru".

Dois dias após a minha chegada, em uma segunda-feira, eu precisei sair logo cedo para resolver alguns dos compromissos que eu tinha – havia vindo à Manaus para dar prosseguimento às etapas de um concurso público ao qual eu havia sido aprovado na primeira fase. Precisava levar alguns documentos à sede da repartição pública para a qual eu pleiteava uma vaga. Pelo mapa, era um trajeto curto, cerca de 15 minutos de caminhada, mas por ainda não conhecer a cidade, por medo de me perder ou de ser assaltado, preferi pedir uma corrida (pedir um Uber).

Assim que o motorista chegou e eu embarquei, partimos. O motorista era brasileiro. Confirmou o nome do lugar para onde eu estava indo, o que positivei. Imediatamente o motorista tocou na tela de seu *smartphone* e disse algo como: "*copia, central… QTH*". Em seguida, falou o endereço para onde estávamos indo e, por último disse algo como: "*uma hora, cinco ponto cinco*". Soltando a tela do celular, notei que em seu aparelho também havia instalado o aplicativo *Zello*. No mesmo instante, o botão suspenso do aplicativo, que é laranja, se tornou verde e uma voz vindo do aparelho respondeu algo como: "*copiado*" e em seguida

repetiu o endereço dado pelo motorista e também disse: "*uma hora, cinco ponto cinco*" e finalizou dizendo "*TKS*".

Esse motorista não usava fones de ouvido, por isso consegui ouvir o diálogo. Me lembrei do que o motorista do dia anterior havia dito sobre uma tal "equipe" e então perguntei ao motorista do dia: "*Esta é a sua equipe?*". No que ele respondeu: "*é sim, se chama Cachorros Loucos*", e riu. Então continuou: "*tem que ser, né, mano, se não o bicho pega*".

Nesse momento eu fiquei muito curioso sobre aquilo. Também achei engraçado o nome da equipe. Mas ao mesmo tempo fiquei constrangido de perguntar diretamente, já que pelo diálogo que ouvi, me pareceu algo sério, com uma linguagem hermética, cheia de códigos. Disse, então, que eu era de Minas Gerais e que por lá os *ubers* não tinham equipes. Para a minha surpresa ele estranhou o que eu disse. Falou que em Manaus era difícil um motorista não ter equipe. Falou sobre uns tais *lobos solitários* (motoristas que rodam sozinhos), mas que era perigoso, ainda mais pra quem roda muito. Aproveitei que a conversa se desenrolou e perguntei como funcionava a equipe, se era alguma empresa de segurança, mas ele negou, dizendo que eram apenas motoristas que davam apoio uns para os outros, na forma de grupos, de equipes.

Para a minha surpresa ele me revelou algo que, após saber, fiquei reflexivo sobre se eu tinha o direito àquela informação:

> – Sabe a hora que você entrou e eu disse: "uma hora, cinco ponto cinco"?
> – Sim!
> – Então… eu disse "uma hora" porque você é homem.
> – Como assim?
> – A gente usa hora, minuto e segundo para identificar quando estamos levando homens, mulheres e crianças. Hora é homem, minuto é mulher e segundo é criança. Então, como eu estou levando só você, eu disse "uma hora". Podia ser "uma hora, um minuto e dois segundos", por exemplo, se fosse você, a sua esposa e dois filhos, entendeu?
> – Entendi. Interessante. E o "cinco ponto cinco"?
> – É porque eu vi que você está bem arrumado, indo para um lugar tranquilo, e também estou vendo que você está com envelope com documentos, então o "cinco ponto cinco" significa que a viagem é tranquila. Tipo um 12 por oito. Se eu estivesse desconfiando eu diria "cinco ponto três", aí os meus amigos iam ficar atentos, e se estivesse com medo eu ia falar "cinco ponto zero", aí ia descer todo mundo atrás de mim (risos).
> – Massa! Mas você também falou umas letras.. QT alguma coisa…
> – QTH. É um código. É para falar o endereço. QTH é "endereço", QAP é "na escuta"… tem outros.

Esta não é uma "transcrição" exata do diálogo, mas bem próxima do que realmente foi, da qual eu me recordo bem, visto que fiquei bastante impressionado, tanto pela

criatividade quanto pelo fato do motorista ter me revelado isso, sem que eu tivesse perguntado – além do quê, me pareceu que aquele deveria ser um código a ser guardado por sete chaves. Talvez o tenha revelado pela inexperiência ou mesmo por um excesso de orgulho, somada à confiança depositada naquele passageiro com sotaque diferente.

Chegamos em meu destino. Agradeci e desci. Até aquele momento, o meu objetivo em Manaus era dar prosseguimento às fases do concurso público que estava pleiteando, portanto não imaginei, de imediato, que pudesse estar se abrindo, para mim, um campo de investigação acadêmica. Ao mesmo tempo, as únicas interações sociais, ironicamente mais longas, que eu tinha, até então, eram com os motoristas durante as viagens de Uber que fazia, já que vim sozinho para o Amazonas.

Entregue os documentos, pensei em conhecer alguns pontos turísticos da cidade. Talvez a praia da Ponta Negra, onde também poderia almoçar. Abri o *app* da Uber e pedi outro carro. Não sei se por causa do horário – era início da tarde – demorei a conseguir que algum motorista aceitasse a corrida. Por fim, um carro aceitou. O tempo de espera era algo como 12 ou 15 minutos (talvez mais ou menos, não me lembro exatamente). Me lembro que achei muito, mas preferi aguardar, já que talvez fosse difícil conseguir outro carro em menos tempo. Faltando poucos minutos para o carro chegar a corrida foi cancelada pelo motorista. Na hora eu fiquei com raiva e achei estranho, já que era uma corrida relativamente "cara" e pra um lugar turístico. Pelo que já havia ouvido dizer, era o tipo de corrida que motoristas por aplicativos gostavam. Desisti de ir ao destino turístico e almocei em um pequeno restaurante ali perto de onde eu estava e voltei para o hotel a pé, tentando refazer o mesmo trajeto da vinda, que não me pareceu perigoso.

À tarde, entediado no hotel, pensei em ir ao shopping. Tinha ouvido falar que era um dos poucos lugares onde se podia passear sem sentir o calor escaldante de Manaus. Chamei um carro que prontamente aceitou a corrida e chegou em menos de 3 minutos. Entrei no veículo e cumprimentei o motorista, que me respondeu de maneira gentil, pediu para eu colocar o cinto e perguntou se a corrida era no cartão. Respondi que sim. Notei certa decepção com a minha resposta. Perguntei se era um problema e ele negou, mas disse que estava precisando pegar alguma corrida que pagasse em dinheiro ou pix porque o tempo de repasse da Uber era longo e naquele dia ele somente havia feito corridas no cartão e estava sem dinheiro à mão. Mas seguimos viagem. Durante um tempo ficamos em silêncio. Para tentar quebrar o gelo, perguntei se ele era de alguma equipe. Imediatamente ele sorriu e disse que

não. Na verdade ele repetiu umas três ou quatro vezes que não, balançando a cabeça e sorrindo. Fiquei sem graça com a sua resposta. Disse então que eu não era de Manaus, que na minha terra não haviam equipes de motoristas mas que eu havia estranhado o fato de que todos os motoristas de Uber que eu havia pegado desde que cheguei eram de alguma equipe. Foi quando ele me respondeu que sim, em Manaus havia muitas equipes de motoristas, e que inclusive ele já tinha sido parte de uma, mas que saiu porque "*faziam muita coisa que ele não concordava*". Me lembro que na hora eu fiz cara de interrogação mas não indaguei nada. Acredito que ficamos uns 30 segundos em silêncio e então ele completou dizendo que naquele dia mesmo um amigo, também motorista, que ainda era membro de sua antiga equipe, lhe contou sobre uma "QRU". Perguntei o que era "QRU". Ele disse que era um código de urgência utilizado pelos motoristas de equipes. Contou que no horário de almoço um motorista de uma outra equipe havia sofrido um assalto próximo do bairro Educandos. Ele acionou o código e que todos os motoristas próximos da região foram acionados para onde ele estava para ajudar a pegar o assaltante. "*Todos?*", questionei. "*Sim!*", respondeu. Explicou que quando esse tipo de código é acionado, todos os motoristas que estejam próximos do ocorrido, não importando de qual equipe seja, desde que da mesma "liderança", se direcionam para o local de onde o código foi dado, menos quem estiver com passageiro no carro. Mas até mesmo quem tivesse aceitado uma corrida, deveria cancelá-la e seguir o fluxo para apoiar o colega em apuros. "*Mas como os motoristas de outras equipes ficavam sabendo?*", voltei a questionar. Me disse que quem comunicava as outras equipes era a "ADM"[2], mas não explicou direito o que era. "*Mas e aí? E quando chegam ao local do assalto?*". Foi então que ele me explicou o motivo de ter saído da sua equipe. Segundo me disse, no momento em que chegam pode acontecer de tudo. Podem apenas espantar o assaltante, que corre; podem conseguir agarrar e o criminoso e chamar a polícia; ou podem espancá-lo antes de a polícia chegar. Segundo me disse, em muitas vezes em que alguém é pego, é espancado, não importando se homem, mulher, idoso, criança. Disse que uma vez esteve presente em um espancamento de um homem apanhou tanto que pensou que ele tivesse morrido, e quando questionou o colega que acionou o código, nem era caso de assalto, mas sim uma discussão que teve com o homem por causa de pix: parece que passageiro não tinha saldo o suficiente para pagar toda a corrida e queria pagar apenas uma parte. Discutiram, o homem teria descido

[2] Depois vim a saber que o termo "ADM" – que também pode ser comumente escrito como "ADM's" – faz referência aos "administradores" de cada equipe. Neste caso, é como se fosse uma espécie de "consórcio" entre os administradores (e por conseguinte, entre as próprias equipes) para ajuda mútua. As ADM's também costumam ser chamadas simplesmente de "Liderança" ou mesmo de "Liderança ADM's".

e chutado o carro do motorista e ele acionou o QRU. Me disse, então, que desde esse dia ele não queria mais saber de equipe.

Fiquei assustado com a história e pensando se o carro que havia cancelado a minha corrida mais cedo o fez para participar desse "QRU". Ele finalizou esse assunto dizendo que a ideia das equipes era boa, se fosse só para dar um apoio, vigiar, chamar a polícia, mas que a maioria dos colegas que tinha "*subiam para a cabeça*", e que se você não estivesse disposto a pensar como eles, então você era deixado de lado na equipe. E completou: "*mas nesse ponto eles estão certos. É uma troca, né? Quem quer ajuda tem que ajudar*".

Chegando ao shopping, meu destino, ele precisou aguardar em uma espécie de "fila de carros", até que eu pudesse descer. Então ele me apontou o carro que estava à sua frente. Nele havia vários adesivos colados. "*Está vendo esses adesivos? São de equipes de motoristas. Esse adesivo maior é o adesivo da 'ADM'... da liderança... e todos os outros são das equipes de apoio. Esse motorista é o 'zero-um' de alguma dessas equipes... o líder*". Fiquei intrigado com essa informação, mas já tínhamos chegado ao destino e não havia mais tempo para perguntar. Agradeci a corrida e desci. Mas antes de entrar no shopping, notei que a maioria dos carros que chegavam, em fila, eram carros de aplicativos, e todos possuíam algum adesivo, semelhante àqueles que o motorista me mostrou. Adesivos de todos os tipos, com os nomes de suas equipes estampados. Também os nomes eram muito distintos. Foi como se um outro mundo se descortinasse. Como eu nunca havia notado isso?

Fotografia 2 - Imagem da parte traseira do carro de um motorista por aplicativo contendo os adesivos da Liderança ADM e de diversas equipes. Manaus. Amazonas. Brasil

Fonte: Arquivo de Campo (2022)

Figura 1 - Adesivo da ADM Comando

Fonte: Perfil da ADM no Instagram (2023)

Em outra ocasião, conversando com uma motorista, de uma equipe, descobri que até algum tempo atrás era comum os motoristas usarem dois adesivos grandes (sendo o primeiro o adesivo da sua equipe e o segundo o adesivo da ADM) e outros adesivos menores, que seriam os adesivos das "equipes de apoio", ou seja, das demais equipes agregadas àquela Liderança. Isso era feito como forma de demonstração de "força". Segundo ela, "*quando o bandido via que a gente tinha aquele tanto de apoio, ele nem pensava em assaltar porque sabia que era barro*". Perguntei se não era mais assim e ela respondeu que "não" porque alguns motoristas teriam linchado um rapaz que pensaram ser um assaltante mas na realidade não era.

> Os meninos erraram. Na verdade, o assaltante roubou o celular do rapaz para fazer a corrida e assaltar. Quando os meninos [os motoristas] foram atrás do rapaz, bateram nele achando que era o assaltante. Eu não sei se ele morreu. Acho que sim. Mas ele morava em um bairro dominado por facção. Aí os traficantes começaram a ir atrás de motorista de aplicativo com adesivo. Não durou muito, mas muitos tiraram os adesivos. Tem motorista que nem usa mais, mesmo sendo de equipe.

Após esse dia, fiz muitas outras viagens com carros de aplicativos. Em algumas eu não tive tanta liberdade e oportunidade para conversar sobre este universo das equipes, do *Zello*,

dos códigos e apoios; mas em outras consegui algumas informações. Na maioria, apenas a confirmação daquilo que já sabia, mas sempre conseguia alguma informação nova.

Descobri, por exemplo, que os motoristas utilizam vários tipos diferentes de códigos em sua comunicação, e que que esse códigos não chegam a ser, de fato, algo "secreto", que não podem ser conhecidos por "não-iniciados", mesmo porque, embora haja adaptações, costumam ser códigos públicos, utilizado por diversas instituições, sobretudo de segurança. A base comum desses códigos é o "*Código Q*", ou "*Código Quebec*", como também é chamado, uma espécie de códigos internacionais, utilizados tanto por militares quanto por empresas de segurança (vigias, vigilantes, transportadoras de valores etc.). Esse código é constituído por um trigrama, todas iniciadas pela letra "Q". Foi desenvolvido quando a comunicação via rádio ainda utilizava o *Código Morse*. Os trigramas são encurtamentos de informações que facilitam a sua conversão em *Morse*. Temos, portanto, alguns exemplos utilizados pelos motoristas por aplicativo de Manaus: QAP (permaneça na escuta), QTH (endereço), QRU ("tem algo para mim", ou "urgência"), QSD (motorista), QSV (viatura), QTA ("última forma", usado para corrigir alguma informação errônea dada anteriormente) e TKS (obrigado). O TKS é o único código da lista de *Códigos Quebec* que não é iniciado pela letra Q, mas é abreviação da palavra "*thanks*" (obrigado, em inglês).

Descobri, também, que toda equipe de motoristas, ao menos aquelas que estejam vinculadas a alguma "ADM", possui um "administrador" interno. Este administrador é normalmente chamado de "zero-um". Isso porque dentro das equipes existe uma espécie de hierarquia, nada muito rígido, apenas para marcar "antiguidade", sendo o "líder" aquele que ocupa o posto mais alto dentro da hierarquia interna da equipe, portanto o "primeiro", o 01, ou, simplesmente, o "zero-um". A ele, seguem-se os "zero-dois", "zero-três" e assim por diante até o "zero-último", como são chamados, jocosamente, os motoristas mais "modernos" de cada equipe. Como se nota, este é um linguajar bastante marcante, inspirado no militarismo. O "mais antigo" é aquele com maior precedência entre os demais, não necessariamente o mais velho em idade, mas às vezes o mais velho de equipe, ou mesmo alguém que, embora mais novo seja reconhecido como mais experiente dentro da equipe. Já a "modernidade" diz respeito aos motoristas sem muita experiência ou que chegaram recentemente à equipe, portanto, com menos precedência que os demais (mais antigos). Esta antiguidade é marcada pela numeração, que segue do primeiro (mais antigo) – zero um – até chegar ao último (mais moderno), o "zero-último".

Os mais antigos de cada equipe podem formar, juntos, uma ADM, uma espécie de administradora geral das equipes membro, mas que também pode ser chamada pelos motoristas simplesmente de "Liderança", já que é formada pelos líderes de cada equipe. Mas mesmo essa ADM possui um "líder geral", geralmente alguém que capilariza para si esta responsabilidade a qual é legitimada pelos demais. O principal papel de uma ADM é fazer a ponte entre todas as equipes, de modo que as necessidades de uma equipe, em particular, possa ser atendida pelas demais equipes-membro. Por exemplo, se o motorista de uma equipe em específico, necessitar de suporte que não possa ser realizado pelos colegas de equipe, o líder dessa equipe aciona as demais equipes que, por sua vez, acionam os motoristas de suas respectivas equipes para que os motoristas mais próximos possam dar o suporte solicitado.

Há também aquelas equipes que não estão vinculadas, necessariamente, a uma ADM. Mas ou seguem essa mesma estrutura de hierarquia interna ou constróem, para si, outros formatos de relação interna, a depender dos interesses pessoais e coletivos dos motoristas que formam a respectiva equipe.

Também os nomes das equipes e os símbolos que utilizam para se representar contam um pouco sobre o que promove sua coesão. Alguns são nomes fortes e incisivos, que buscam transmitir uma sensação operativa, dominante, de ataque ou de organização belicosa. Utilizam imagens de caveiras, armas ou adereços militares; outros nomes são cômicos, descontraídos, que parecem buscar transmitir um ar nostálgico, meio anos 1990-2000. Utilizam imagens de desenhos animados daquela época, como *Papaléguas*, *He-Man*, *Thundercats*, *Cavaleiros do Zodíaco*, entre outros, ou mesmo jogos de videogame retrô, *Super Mario Bros*, *Donkey Kong*, *Street Fighter*, *Top Gear*, dentre tantos; Outros buscam uma representação esportiva, quase sempre envolvendo futebol: *Peladeiros*, *Donos da Bola*, *Mengos*, *Boleiros*, *Resenha do Fut* etc.; há ainda aquelas equipes cujos nomes e símbolos buscam transmitir um espectro religioso, geralmente cristão-evangélico: *Arca da Aliança*, *Leões de Judá*, *Estrela de Davi*, *Irmãos de Fé*, *Shalom Drivers*, e outros.

Descobri, também, que mesmo os chamados "lobos solitários" – motoristas que formalmente não estão vinculados a alguma equipe – não estão completamente "soltos na pista". Uma grande parte também utiliza o aplicativo *Zello* para se comunicar, seja com amigos (uma boa parte também motorista, sem que sejam uma "equipe", propriamente dita), seja com familiares. Como critério de segurança, utilizam o compartilhamento de localização

em tempo real do *Whatsapp* junto a familiares e amigos, ou mesmo recursos dos próprios aplicativos de viagens (Uber, 99, InDrive etc.), como "botões de pânico" ou similares.

Até aquele momento, nenhuma daquelas informações haviam sido obtidas como resultado de algum estudo metódico, orientado ou fundamentado. Eram apenas o fruto de uma curiosidade sobre um tema que me chamou a atenção. Talvez por sempre precisar fazer uso de carros de aplicativos para me locomover pela cidade, este tenha se tornado uma espécie de "hobby" ou "passatempo" durante as viagens que fazia.

***

Findadas as etapas do concurso ao qual eu estava pleiteando, e confirmada a minha aprovação, que se seguiu ao meu estabelecimento em definitivo em Manaus – inclusive com a vinda de minha família (esposa e filhos) – é que de início ao meu segundo objetivo na cidade: a realização do curso de doutoramento em Antropologia Social na Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

A minha formação acadêmica é em Ciências Sociais, com ênfase em Sociologia, onde, tanto na graduação quanto no mestrado, estudei lideranças rurais: movimentos de trabalhadores rurais, associações, sindicatos e personagens que produziram história entre esses trabalhadores. Cheguei a iniciar um doutoramento em Ciência Política dentro dessa mesma linha de pesquisa, mas precisou ser interrompido por motivos que não vêm ao caso. Por um tempo eu pausei os meus estudos acadêmicos, mas continuei envolvido em pesquisas profissionais, fosse como consultor individual ou como parte de equipes de estudos encomendados por organismos públicos e desenvolvidos por empresas privadas ou entidades sem fins lucrativos. Eu também atuei como professor universitário, seja em faculdades particulares ou em universidades públicas, na condição de contratado por tempo determinado; e também como professor de educação básica.

Em Manaus eu vim para assumir o cargo de Oficial Temporário da Marinha do Brasil, atuando como professor de sociologia no Colégio Militar de Manaus. Por se tratar de uma capital que sedia uma universidade federal, tracei como objetivo aproveitar a oportunidade de concluir minha formação acadêmica na área das Ciências Sociais, e me inscrevi para o processo seletivo de doutoramento em Antropologia Social da UFAM. Contudo, dada a distância e outras burocracias de trabalho que impediram que eu continuasse estudando lideranças rurais, precisamente no Norte de Minas Gerais, onde eu havia constituído o meu

campo de estudos até então, eu decidi mudar a minha linha de pesquisa para um objeto mais viável e cujo campo eu pudesse realizar de maneira menos trabalhosa. Mas o quê estudar? Ora! As equipes de motoristas por aplicativo. Não havia nada, naquele momento que mais me chamava a atenção que os seus modos de organização.

Entretanto, quando escrevi o projeto que apresentei ao Programa de Pós-Graduação, ainda não havia uma sistematização de informações, como esta que relato. Havia, sim, um conhecimento construído, sobre motoristas, equipes, aplicativos de comunicação, códigos, nomes etc., mas creio que para um projeto de doutoramento, e tendo como base as linhas de pesquisa disponibilizadas pelo Programa, apresentei no projeto a intenção de estudar apenas as equipes de motoristas constituídas por venezuelanos. Como o projeto foi apresentado no início do ano de 2022, época em que ainda estava intenso o movimento migratório de pessoas venezuelanas para Manaus – e, inspirado não apenas na primeira corrida que fiz quando cheguei a Manaus, mas em diversas outras em que os motoristas eram venezuelanos – pensei que seria interessante desenvolver um estudo sobre migrações e redes de sociabilidades produzidas a partir do trabalho como motoristas de aplicativos e, em especial, pelo uso do aplicativo Zello como ferramenta não apenas de comunicação, como de sociabilidade e integração.

Fui aprovado e as aulas foram iniciadas. De imediato eu não obtive um orientador. Cheguei a apresentar o projeto na disciplina de Seminário de Tese, recebendo diversos apontamentos interessantes de professores e colegas. Cheguei, inclusive, a iniciar, informalmente, o "campo". Eu digo informalmente, porque, sem orientador, eu apenas dei prosseguimento – embora agora tendo como base algo um pouco mais desenhado, tendo em vista que havia um "projeto" – ao "estudo" que vinha fazendo apenas como "curioso". Isso foi necessário porque, no bem da verdade, eu estava, quisesse ou não, sempre "em campo". O meu meio de transporte em Manaus era os carros por aplicativos, então eu não teria como não observar, conversar e negociar alguma interlocução.

Ocorre que, por mais que o meu foco fossem as equipes de motoristas venezuelanos, eu não possuía, ainda, qualquer interlocução sólida com nenhum motorista venezuelano, mas apenas contatos frívolos estabelecidos durante as corridas. Eu também tentei fazer algumas buscas através de redes sociais, mas nada muito proveitoso. Até encontrei o perfil, no Instagram, de uma equipe formada (assim pareceu) apenas por venezuelanos. Enviei mensagens, mas nunca me foi dada resposta (talvez fosse um perfil sem muito uso, ou apenas

os administradores não se interessaram pelo diálogo). Eram raras as corridas que eu solicitava que os motoristas fossem venezuelanos, fossem pela Uber ou por outros aplicativos – imaginei que talvez a condição de estrangeiro desses motoristas pudesse sofrer algum bloqueio burocrático em plataformas maiores. Destarte, passei a construir um diálogo maior com motoristas brasileiros, questionando, quando possível, sobre suas rotinas, sobre as equipes etc.. E foi através de um desses motoristas que eu consegui as minhas primeiras investidas mais a fundo em campo, quando fui convidado a ir em uma partida de futebol beneficente em prol de um motorista que precisava pagar o conserto do carro que estava "batido". Foi organizado um pequeno campeonato, apenas seis times de futebol, e uma feijoada ao final. O dinheiro arrecadado com a venda dos ingressos seria revertido ao motorista necessitado. E foi nesse evento e das conversas que eu pude conhecer outros motoristas, pegar alguns contatos e me apresentar como pesquisador, e que eu pude, de fato, começar a sistematizar algumas informações. E também decidi modificar o objeto de estudo.

Mapeando acessos e negociando o campo

Como dito, o meu primeiro acesso ao campo se deu a partir das corridas cotidianas que fazia (e ainda faço) solicitando carros por aplicativos quando preciso me deslocar. Como eu não possuo automóvel em Manaus, utilizo o aplicativo da Uber (em raras vezes utilizo o 99) com bastante frequência. O fato de usar quase que exclusivamente um único aplicativo de mobilidade, inicialmente pensei que seria um problema. Contudo, descobri que a imensa maioria dos motoristas utilizam todos os tipos de plataformas disponíveis, sendo o *app Uber* o único utilizado quase que unanimemente. Portanto, julguei, depois, que não haveria risco de restrição do meu acesso a motorista que, por ventura não fossem "parceiros" Uber. Apenas não utilizam a plataforma da Uber aqueles motoristas que por algum motivo foram "banidos".

Cada corrida que fazia era uma oportunidade diferente de observação e diálogo, que, somadas contabilizaram, até o encerramento do campo, em novembro de 2024, um total de 1363 corridas, com tempo médio de duração de 31 minutos, ou 704 horas de viagens. Entretanto não é em toda corrida que eu conseguia estabelecer alguma conversa, quiçá uma conversa sobre equipes ou sobre o trabalho de motorista. Distintos fatores concorriam para que esse tipo de diálogo fosse possível: o humor do motorista (ou meu, próprio), a pressa, a duração da corrida – que por vezes impedia que o diálogo vencesse as introduções iniciais de praxe que antecedem questionamentos mais precisos e profundos – o volume da música

tocada no rádio do carro, ou fato de por vezes eu estar acompanhado nas viagens, dentre outros motivos. Em geral, quando era possível a construção de um diálogo proveitoso, era precedido de gatilhos que acabavam ditando o rumo da conversa. Alguns desses gatilhos eram:

- O motorista fazia algum contato junto à sua equipe através do *app Zello*;
- O adesivo da equipe estava visível, dentro ou na lataria do carro;
- Na ausência desses gatilhos iniciais, eu perguntava ao motorista se ele era membro de alguma equipe. Caso positivo, eu perguntava sobre a mesma e, caso negativo, perguntava sobre o que ele sabia ou achava daquelas equipes.

Pelo fato de eu ser militar, muito frequentemente eu estava fardado durante as corridas, o que eu imaginei, inicialmente, que poderia ser um problema para o estabelecimento de alguma confiança (talvez a farda militar pudesse inibir informações que, de outro modo fossem, sem maiores dificuldades, compartilhadas com um passageiro qualquer) para os diálogos. Surpreendentemente, descobri que a farda me possibilitava mais acessos a informações que quando fazia viagens com roupas civis, incluindo às vezes em que me apresentei como pesquisador – o que na realidade (e estranhamente) despertava mais desconfiança dos motoristas. Talvez essa empatia à minha condição de militar se deva à identificação e correlação desses motoristas e suas equipes a um possível estilo policialista (ou militarista)[3], o que, de fato, ao contrário do que imaginei, na realidade tem tornando os diálogos muito mais viáveis. Tanto é assim que, sempre que tomava um carro em direção ao Campus da UFAM – nessas ocasiões eu sempre estou vestido de modo civil – se me apresento apenas como pesquisador e/ou estudante, sinto maior dificuldade em estabelecer uma conversa dinâmica. A impressão que eu tinha era a de que tão logo eu me apresentava, iniciava-se, não uma “conversa”, mas uma “entrevista” com respostas curtas e frias. O “assunto” não rendia. Do contrário, se, mesmo em direção à Universidade, e mesmo me apresentando como pesquisador, se eu revelava a minha condição de militar – sobretudo de oficial das Forças Armadas (Marinha do Brasil) – o diálogo estabelecido era muito mais fluido, como se o motorista tivesse a sensação de que os seus pontos de vista, opiniões, e jeito

[3] O que chamarei, aqui, por "policialista" ou “militarista”, refere-se a uma perspectiva ou abordagem que valoriza, imita ou se inspira nos modos de ser e de fazer característicos das ações policiais ou militares. Envolve a adoção de práticas, comportamentos, símbolos e linguagens associados à atuação policial, muitas vezes enfatizando disciplina, controle, autoridade e procedimentos operacionais típicos das forças de segurança. Essa perspectiva poderia se manifestar em diferentes contextos, desde a organização de grupos de vigilância até a implementação de políticas públicas de segurança, refletindo uma admiração ou crença na eficácia dos métodos policiais para a manutenção da ordem e da justiça.

de ver o mundo, não fossem por mim julgados: eu haveria de ter opiniões parecidas, ou mesmo plainar sobre uma mesma perspectiva de encarar as coisas.

Certa vez eu pedi um carro para me levar até ao Posto Local de Identificação da Marinha (PLIM), localizado na Vila Buriti, próximo ao Porto da Ceasa, em Manaus. Nesta época eu morava no bairro Aparecida, de modo que foi uma corrida relativamente longa. Eu precisava atualizar a minha Identidade Militar e, para tal, eu estava vestido com o fardamento branco (uniforme característico da Marinha), geralmente utilizado apenas em ocasiões formais ou comemorativas – no dia a dia, o uniforme utilizado é o macacão operativo, o fardamento cinza ou uniforme camuflado[4]. Eu estou citando o uniforme que vestia porque esse fardamento costuma chamar a atenção das pessoas. Talvez porque seja uma vestimenta tradicional utilizada pela maioria das marinhas de todo o mundo, sendo bastante comum vê-la em filmes, e por se destacar de outros uniformes militares. Era um dia de semana e em horário de trânsito intenso. Mal eu adentrei o veículo o motorista puxou conversa sobre o fato de eu ser militar. Contou que havia servido como recruta no Exército Brasileiro e que sempre quis seguir a carreira militar, inclusive que já havia tentado concursos para soldado da Polícia e dos Bombeiros Militares, mas sem grande sorte. Perguntou sobre o meu posto ("patente", nos dizeres dele), de onde eu vinha, se eu morava na Vila de Oficiais, onde eu já havia servido, dentre outros questionamentos. Tudo o que eu podia fazer era responder e ouvir as histórias e experiências que ele me narrava.

Em um brevíssimo momento alguém de sua equipe falou algo pelo *app Zello*. Eu não pude ouvir porque o motorista estava com um fone de ouvido sem fio acoplado em seu ouvido esquerdo. O motorista respondeu algo aleatório – deve ter sido alguma pergunta igualmente aleatória de seu colega. Aproveitei a brecha para perguntar sobre a equipe e sobre o trabalho de motorista por aplicativo. A minha ideia era aproveitar o "gatilho" e tentar direcionar o diálogo para algo que pudesse ser "proveitoso" ao meu estudo. Eu não me toquei que todos os assuntos que já estávamos tendo era puro suco de "campo etnográfico". Eu falei: "*Eu acho muito interessante esse aplicativo que vocês usam, o Zello, né?... Qual é o nome da sua equipe?*". Ele me respondeu: *"Nossa equipe se chama Parceiros da QRU. Você sabe o que é QRU, né? Todo militar sabe*". Por sorte eu já sabia – mas não porque eu era militar. Aprendi com outro motorista, antes mesmo de ingressar no doutorado. Mas eu não disse a ele esse

[4] Para saber mais, é possível consultar o Regulamento de Uniformes da Marinha do Brasil (RUMB), volumes 1 e 2, disponível neste link: https://www.marinha.mil.br/dabm/rumb. No caso, o uniforme que eu vestia era "Uniforme 5.5", pertencente ao Grupo V, Volume 1, também chamado "Branco de Passeio" para Oficiais.

“detalhe”. Apenas respondi: “*Depende... é do Código Q?*”. Me lembro como se tivesse sido ontem, ele se virou para trás com um sorriso no rosto e falou: “*Isso, isso! Mas você sabe porque a gente tem esse nome? Porque aqui ninguém fica pra trás”*. “*Como assim?*”, perguntei. Ele respondeu:

> É igual a vocês. A gente está na pista, parece que está sozinho, mas na verdade não. A gente está um vigiando o outro e quando alguém precisa de ajuda, a gente desce igual maribondo, sem nem perguntar por quê. É igual família. Um chamou, vai todo mundo pra defender. Só depois que a gente tenta entender o que era.

Eu relutei em deixar transparecer que eu havia entendido e pedi para que ele me explicasse melhor. Então ele deu um exemplo prático. Contou que na semana em que ele entrou para a equipe houve um QRU: um motorista, de uma equipe diferente, teria dado o código de urgência. Rapidamente todas as equipes que faziam parte da mesma ADM que aquela equipe, foram acionadas. Enviaram a localização e então vários motoristas partiram em socorro do colega. Contou que quando chegou, vários outros motoristas já haviam chegado. Tinha sido uma tentativa de assalto. Eram dois assaltantes. Os motoristas conseguiram cercar o carro do colega que seria a vítima e “render” os assaltantes, que por sua vez levaram uma surra até a chegada da polícia. E finalizou: “*É uma parceria. Cada um faz seus ‘corres’, tem seus problemas, mas na hora do aperto, é parceria*”.

Perguntei sobre os “bandidos”. Se na hora da raiva não havia o risco de alguém ficar mais exaltado e acabar passando dos limites. Sem constrangimento ele respondeu:

> *Mas seria até bom que alguém tivesse coragem de passar dos limites. Vontade, todo mundo tem. Mas ninguém faz mais porque se fizer, é o trabalhador que acaba indo preso. Mas vontade não falta.*

E finalizou: “*você não concorda?*”.

Mais tarde, quando escrevia o meu diário de campo, pensei sobre essa pergunta final, que na realidade foi apenas retórica, ou seja: para ele, sendo eu um militar, concordar seria a única resposta possível – e óbvia –, já que esta visão de mundo deveria ser a mesma de todo militar.

Perguntei sobre essa “parceria”, de que ele falava. Afinal de contas, com certeza parece ser uma situação confortável o motorista que precisa de ajuda receber essa ajuda. Mas a que troco? O que garante que ele receberá essa ajuda? O que garante essa lealdade? A sua

resposta também me surpreendeu. Disse que “não é apenas uma troca”. Não é apenas ajudar porque assim será ajudado quando precisar, mas sim uma obrigação:

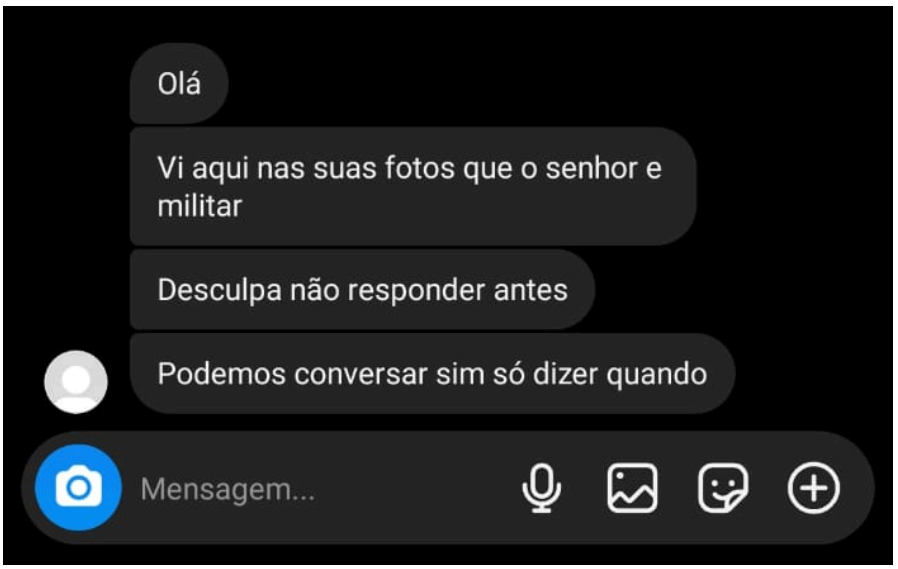
> A primeira coisa que você vê quando tem uma QRU é os motoristas se acionando para ir em bando, e quem não responde ao chamado fica mal falado pelos outros. Mesmo se você estiver com passageiro, assim que terminar a corrida você tem que ir e dar as caras, senão, não teria porquê existir a equipe.

Mas o que mais me impressionou foi quando ele disse:

> Você sabe como é. A gente [aqui ele fez um gesto tornando “militares” e “equipes de motoristas” parte de um mesmo metiê], quando precisa agir, age porque é o certo, mas também porque se não fizer vai ser punido. A gente age porque é isso que esperam da gente. E isso é bom, porque aí vem a certeza. Se, Deus me livre, eu precisar de ajuda, eu sei que vão me ajudar. Porque são meus amigos? Talvez… tem alguns que são mesmo, mas outros eu nem conheço e talvez nem queiram ir, mas vão.

Em uma outra ocasião, iniciei um contato junto ao administrador do perfil de uma ADM pelo *Instagram*. Enviei uma mensagem através do *direct*. Me apresentei como pesquisador e falei sobre o meu interesse em estudar as equipes de motoristas na cidade de Manaus. Mesmo tendo visualizado a mensagem (o *Instagram* acusa quando uma mensagem enviada pelo *direct* é lida), meses se passaram e ele não respondeu. Eu não insisti. Entretanto, um dia recebi uma mensagem daquele mesmo perfil. Dizia assim:

Figura 2 - Print da mensagem enviada pelo Direct do Instagram



Fonte: Arquivos da Pesquisa (2023)

Mais uma vez o fato de eu ser militar parece ter facilitado um acesso que de outro modo não aconteceria. Esta é uma questão que, por vezes, me fazia refletir sobre limites éticos, tanto enquanto pesquisador quanto enquanto militar. Como pesquisador eu tentava me policiar para não omitir o fato de que existia um interesse de estudo. Como militar, me policiava para não utilizar, deliberadamente, esta posição para obter acessos. Nos dois casos apresentados, a minha posição enquanto militar não foi utilizada, de modo deliberado, como meio de acesso. Ao contrário. Em ambos, partiu dos interlocutores a iniciativa uma vez que por eles próprios veio à tona a minha condição. No primeiro, a evidência do meu uniforme, sem que eu encetasse um diálogo em busca de informações; no segundo, eu me apresentei enquanto pesquisador, não fazendo qualquer referência ao cargo que ocupo. Contudo, porque o contato foi realizado através de uma aplicação em uma rede social particular, na qual despretensiosamente eu possuo fotos pessoais, dentre as quais fotos fardado, também por iniciativa própria o interlocutor, por iniciativa própria "*stalkeou*" o meu perfil e, conforme deixou evidente na mensagem de resposta, percebeu que eu era militar e, após meses de silêncio, se motivou a abrir um canal de diálogo.

O fato é que nestes dois casos a minha condição de militar possibilitou a construção de pontes de acesso através das quais eu não apenas conseguir construir canais de diálogo importantes como também ampliá-los. O fato de ser militar ainda me acompanha em campo, todavia não porque haja um intuito de minha parte em assim construir os diálogos, mas porque foi assim estes canais foram construídos e ainda são mantidos, uma vez que também assim eu fui apresentado aos interlocutores com os quais eu mantenho diálogo (embora eu sempre tenha deixado claro que ali eu estava enquanto pesquisador).

Um outro ambiente a partir do qual eu dediquei especial atenção foi o chamado "mundo digital". Neste caso, se destacam três: o *Instagram*, o *Zello* e o *Whatsapp*. Este é um campo feito na condição de anônimo.

Como é sabido, as redes sociais, desde o advento da popularização do acesso à internet, em todo o mundo, têm se constituído como mais um espaço (*cyber*-espaço) de interações sobre os quais relações sociais são construídas, assim como símbolos e significados, discursos, poder… e onde a vida física é projetada e, por vezes, até mesmo reestruturada. Em 2023, o *Instagram*, pertencente ao grupo *Meta* (que também agrega o *Facebook* e o *Whatsapp*), era a rede social que mais crescia em todo o mundo e, em especial

no Brasil, conforme levantamento recente realizado pela revista Isto*É* Dinheiro (Souza, 2023)[5].

Entre as equipes de motoristas por aplicativos de Manaus, sobretudo aquelas possuidoras de nomes, adesivos e lemas, é difícil não localizar alguma equipe que não possua um perfil cadastrado no Instagram. Eu descobri isso quando, sem pretensão, busquei nesta rede, o perfil de uma equipe específica, que foi rapidamente encontrada. E quando olhei a lista de seguidores, me deparei com uma quantidade extensa de outros perfis de equipes e, para cada perfil que eu visitava, eu encontrava outra lista igualmente extensa de perfis de equipes entre as listas de "seguidores" e de "seguindo". Resolvi, portanto, formatar um banco de dados, utilizando uma planilha simples de Excel, na qual eu listei, na primeira coluna os nomes das equipes encontradas; na segunda coluna a lista de equipes "seguidoras"; na terceira coluna a lista de equipes "seguindo". Dos dados agrupados a partir da segunda e da terceira colunas eu atualizava a lista da primeira coluna, filtrando os nomes de equipes repetidas. Foi um trabalho manual exaustivo e que consumiu algumas semanas de trabalho. Eu tomei cuidado para somente alimentar a planilha com perfis de equipes da cidade de Manaus, uma vez que descobri a existência de formatos parecidos de equipes em outras localidades do Brasil, sobretudo a cidade de Belém/PA e Fortaleza/CE. Aliás, percebi a existência de uma quantidade bastante grande de equipes de motoristas por aplicativo na cidade de Belém/PA. Por fim, alimentei essa planilha com outras informações de cada perfil como: link dos perfis, nomes, arrobas, imagem de perfil (geralmente os próprios adesivos), lemas (quando existentes), data de criação e número de postagens.

Eu criei um perfil privado no *Instagram* – diferente do perfil pessoal que utilizo – com o único intuito de seguir esses perfis e acompanhar, diariamente, as suas postagens. Inicialmente eu fiz uma visita individualizada a cada perfil e iniciei um estudo – ainda sem muito saber o que buscar – das postagens (no *feed*) por eles publicadas, analisando não somente os conteúdos publicados (imagens, fotografias e textos), mas também os comentários e números de curtidas. Criei uma coluna chamada "anotações diversas" para que eu pudesse

[5] Ver https://istoedinheiro.com.br/133-bilhoes-de-perfis-instagram-e-a-rede-social-que-mais-cresce/ Acesso em 19 de outubro de 2024.

adicionar notas que julgasse importantes sobre as postagens de cada perfil. Entretanto, o que mais me chamou a atenção foram os conteúdos publicados nos *stories* de alguns perfis[6].

Desde postagens simples do dia a dia, como perrengue com o trânsito, problemas com passageiros, desabafos, saldo de viagens etc., até postagens mais excepcionais, momentos de descontração (café da manhã, lanches da noite, mensagens motivacionais) ou mesmo casos de QRU (alguns ao vivo - *lives*), convocação para reuniões, ou mesmo as próprias reuniões de equipes e de ADM's, que costumam ser transmitidas. Acompanhar essas postagens foi algo bastante proveitoso, não apenas pela diversidade de conteúdos produzidos organicamente, incluindo discursos e visões de mundo, mas também pela viabilidade de um "estar em vários lugares" ao mesmo tempo em que me fazia presente, mas sob as lentes e os discursos dos próprios motoristas, vendo aquilo que a eles interessava ver, relatar, comentar etc.. Como dito acima, a não ser as *lives,* que eram transmissões online (ou seja, que somente é possível acompanhar se você, seguidor, também estiver online), os stories ficavam disponíveis por 24 horas. Desse modo, era possível, a partir de uma rotina diária, acompanhar as postagens de todas as equipes (nem todas faziam postagens diariamente) no fim do meu expediente.

Outro ponto que também foi bastante proveitoso no acompanhamento dessas postagens era a convocação para reuniões e outros eventos, aos quais eu, busquei comparecer, sempre que possível, estabelecendo algumas conversas, me apresentando e buscando, de algum modo, construir alguma ponte de interlocução mais sólida, o que nem tanto se deu com muitos motoristas, mas de algum modo com algumas lideranças, das quais eu consegui anotar os contatos e, sempre que houvesse a oportunidade de reencontro em outros eventos, eu era por eles reconhecido e cumprimentado.

Quando eu digo que esse campo (digital) era realizado de modo "anônimo", não significa que a partir dele eu não estabelecesse outros contatos físicos e pessoais. Mas sim, porque, no momento em que eu apenas estava "navegando" pelas redes sociais, não havia personificação. Mesmo sendo possível o envio de mensagens ou a postagem de comentários nas publicações, o que eu frequentemente fazia era apenas uma observação distante, quase

---

[6] *Feed* e *Stories* são formatos diferentes de publicações no Instagram. Enquanto as postagens de *feed* são aquelas fixas, dispostas em ordem cronológica (das mais recentes às mais antigas) no perfil, os *stories* são publicações que somente têm duração de 24 horas, expirando-se no término desse intervalo de tempo. Geralmente a maior parte das publicações de um perfil são realizadas na forma de *stories*, por se tratar de conteúdos frívolos, síncronos, que contam histórias rápidas que mereçam ser publicadas mas não "eternizadas". Já as postagens no *feed* costumam ter outra conotação, por vezes, mais representativas de algo maior: momentos importantes, grandiosos, que merecem ser memorizados de modo contínuo.

que na forma de um “letramento”, buscando tatear os códigos e contextos das interações, sem me colocar presente nestes diálogos. Como todas as postagens são públicas e nenhum perfil é privado (sendo possível a qualquer pessoa seguí-los e acompanhar os seus conteúdos), eu não via a existência, ali, de qualquer conflito ético sobre o modo de observação e coleta de informações.

O outro canal digital que também foi construído (e bastante negociado), – que funcionou durante um tempo razoável, depois precisou ser interrompido, mas ao final do campo foi reestabelecido – foi o próprio aplicativo *Zello Walkie-Talkie*.

Como já mencionado, este *app* pode ser instalado em qualquer *smartphone* e assim como outros aplicativos mensageiros – a exemplo do *Whatsapp* ou o *Telegram* – é possível estabelecer comunicação ou com os seus contatos que também possuam o *Zello* instalado em seus *smartphones*, ou com grupos (chamados no *Zello* de “canais”), que podem ser privados ou públicos. Para acessar os canais privados é necessário ser adicionado pelo criador do canal ou por algum administrador. Já o acesso aos canais públicos não necessita aprovação, basta que você busque pelo canal na ferramenta de pesquisa do *app* e, encontrando-o, o acesso é imediato.

Quando eu fiz a instalação do *Zello* em meu aparelho, a fiz com a finalidade de aprender sobre a aplicação. Isso se deu antes de eu pensar a hipótese de desenvolver um projeto de pesquisa sobre equipes e motoristas por aplicativo. Contudo, adiante, quando eu já estava envolvido no desenvolvimento deste estudo, busquei por canais de motoristas em Manaus. O *app* oferece a possibilidade de realizar busca por filtros, dentre eles o de localização. Fiz a busca tentando encontrar por nomes de equipes que eu já conhecia, e até consegui encontrar diversos canais, entretanto todos eram privados.

Certa vez eu estive presente em uma reunião de ADM (reuniões de ADM são eventos em que participam motoristas de diversas equipes agregadas à respectiva ADM). Eu havia visto a convocação de reunião em um *story* do *Instagram* e resolvi comparecer, mesmo sem convite. A reunião foi realizada em um espaço público, próximo ao pátio de uma empresa. Fui à reunião apenas como observador, mas acabei conversando com alguns motoristas, dentre eles o “zero-um” de uma equipe. Eu me apresentei como pesquisador interessado em estudar aquelas equipes e, para me legitimar enquanto pesquisador, falei sobre a minha pesquisa, algumas informações que eu já possuía e falei também sobre o *Zello* e sobre a inexistência de canais públicos (ao menos, até aquele momento eu acreditei que não haviam canais públicos).

Ele me falou bastante sobre os canais que a sua equipe utilizava (não era apenas um canal por equipe, mas vários, cada um cumprindo uma função diferente) e disse, então, que se eu quisesse ele poderia me adicionar no "canal de falação", o que eu aceitei, de imediato.

A título de compreensão, um "canal de falação" é um canal no qual todos os motoristas da equipe estão inseridos, mas a sua utilidade é a de "bate-papo" informal. Este canal não cumpre qualquer função mais "burocrática" para a equipe – embora não seja incomum algumas informações importantes também serem dadas por ele. Deste modo, nenhum motorista é obrigado a estar com o perfil "disponível" (online) no canal. Aliás, alguns motoristas preferem se manter sempre "indisponíveis" porque acham que o canal é "chato" ou que as pessoas conversam muita "bobagem": "*muito barulho, muita falação, muita putaria… eu prefiro ficar indisponível*" (assim me falou um motorista sobre o canal de falação de sua equipe). Entretanto, as equipes costumam ter outros canais para função mais específica. Normalmente o canal privativo da equipe, comumente chamado de "canal de alta", e o "canal da liderança[7]"".

Segundo o que me informou esse motorista, no canal da liderança estavam muitos motoristas de diversas equipes e, por isso, ele não se sentia a vontade de me adicionar sem antes falar com os administradores e, do mesmo modo, o "canal de alta" da sua equipe serviria apenas para registrar informações importantes de modo que elas não se perdessem no meio de outras conversas.

Assim que ele me adicionou ao canal de falação, ele me apresentou à equipe, pediu para eu me apresentar e assim eu o fiz, pedi licença e prometi não atrapalhar. Recebi as boas-vindas de todos.

Passei, a partir daquele momento, a acompanhar a rotina daquela equipe. Acompanhei a "falação" por mais de 8 meses. Nem sempre em tempo real, já que isso comprometeria o expediente em meu trabalho. Contudo, todas as mensagens enviadas ficam gravadas, em sequência, caso o usuário queira ouvi-las novamente. Deste modo, criei a rotina de, todos os dias, ou a cada dois ou três dias, ouvir os áudios, em sequência, fazendo anotações que julgasse importantes. Eu deixei o canal quando dois novos motoristas entraram para a equipe e, para dar-lhes as boas-vindas, todos os motoristas se apresentaram. Eu achei conveniente me apresentar também, e assim o fiz. Alguns dias depois o zero-um da equipe me enviou uma

[7] Alguns Canais de Lideranças também podem ser chamados apenas de "Canal ADM" ou "Canal da ADM"

mensagem privada dizendo que iria me remover do canal porque alguns motoristas, não apenas os novatos, mas também outros mais antigos, queixaram desconfiança sobre a minha presença no canal (já que eu não era motorista) e disseram que, por vezes, conversavam sobre coisas íntimas e se esqueceram que havia "alguém de fora" ouvindo a conversa. Eu achei bastante razoável a decisão do zero-um e pedi para me despedir do grupo, o que foi negado, pois, segundo ele, poderia criar algum constrangimento com os demais motoristas que não haviam feito queixas. Eu respeitei a sua decisão e deixei o canal. Ainda assim, durante o tempo em que pude acompanhar os diálogos, foi bastante enriquecedor.

Posteriormente, navegando pelo site de uma ADM, a *Hórus*, descobri que eles disponibilizaram os links, via *QR Code*, para os canais das equipes agremiadas a ela, e como eu ainda possuo o *Zello* instalado em meu smartphone, ao acessar os canais, percebi que alguns estavam com o *status* "público", tanto canais de falação quanto canais de alta e da própria liderança.

Movido pela experiência anterior, eu resolvi não me adicionar a nenhum canal sem antes enviar uma mensagem de apresentação e solicitação aos responsáveis pelas equipes. De alguns eu obtive resposta. Um me disse que não sabia como deixar o canal privado, agradeceu a informação, mas declinou da minha solicitação para ingresso, justificando necessidade de segurança e privacidade e o outro disse que, por ele, não seria um problema, mas teria que consultar os demais motoristas. Pouco tempo depois ele também se negou a deixar que eu fosse membro do canal pelos mesmos motivos do motorista anterior. Um terceiro líder de equipe me disse que, além de motorista, também era professor universitário e compreendia a minha necessidade de pesquisa, mas que antes de me dar uma resposta, precisaria que eu lhe enviasse o projeto de pesquisa. Assim o fiz, mas eu nunca cheguei a obter uma resposta. Outros responsáveis apenas me bloquearam.

Por fim, eu fui inserido, cerca de três meses antes de encerrar o campo, em definitivo, a outros dois canais de falação de duas ADM's diferentes. O processo de negociação foi o mesmo de antes. Em ambos eu fui admitido sem grandes ressalvas. Acompanhei suas rotinas por cerca de 12 semanas até que, pouco tempo depois das eleições municipais (incluindo o segundo turno da eleição para prefeito de Manaus), eu agradeci e me despedi dos dois canais. Foi, inclusive, o marco de encerramento completo do meu campo.

Algumas notas iniciais e a organização do texto

O campo não se apresenta com legendas. Quando se chega a ele, ou melhor, quando se começa a percebê-lo como campo, já não é mais possível distinguir nitidamente onde terminam as impressões ocasionais e onde se iniciam os traços da implicação. Não foi diferente neste estudo: o que hoje é nomeado como objeto de pesquisa surgiu, primeiro, como uma sensação indistinta, uma espécie de desconforto que ia se acumulando nos trajetos curtos, nas conversas improvisadas, nos silêncios densos que se instauravam entre uma corrida e outra. Antes de serem objeto, as equipes de motoristas por aplicativo foram presença repetida, figura recorrente, rumor urbano. O campo, nesse caso, não estava à espera — ele se insinuava.

Tal insinuação não se deu como revelação súbita, tampouco como encontro marcado. O que se percebeu, a princípio, não foi uma categoria analítica ou um problema de pesquisa, mas uma repetição. Uma palavra reaparecendo em diferentes bocas, um adesivo estampado em carros distintos, um código murmurado no início de uma corrida, uma fala atravessada por nomes que, embora desconhecidos, pareciam circular com naturalidade entre os interlocutores. Foi nessa repetição dissonante — ora acolhedora, ora impenetrável — que o campo começou a adquirir forma, não como território ou instituição, mas como trama de relações e signos. E foi apenas a partir dessa trama, cuidadosamente acompanhada, que se tornou possível nomear as equipes como objeto, sem, no entanto, estabilizá-las como categoria empírica fixa.

Tratar as equipes como objeto não significou defini-las, mas aceitá-las como operadores relacionais: coletivos informais que emergem, desaparecem, se reconfiguram e se tornam visíveis por meio de marcas — materiais, discursivas e simbólicas — que atualizam continuamente suas fronteiras e modos de pertencimento. A cada tentativa de delimitação, surgiam exceções, deslizamentos, ambiguidades que resistiam à classificação. Não havia, entre os motoristas, uma única definição do que seria uma equipe; tampouco havia consenso sobre seus limites, sua função, sua legitimidade ou sua liderança. As equipes não são aquilo que dizem ser, e talvez seja exatamente essa indeterminação que lhes confere potência: elas operam como redes de apoio, espaços de vigilância, sistemas morais, arenas políticas e lugares de reconhecimento, ainda que nunca sejam apenas uma dessas coisas.

A presença reiterada das equipes não se limitava ao vocabulário dos motoristas, tampouco aos adesivos colados na lataria dos veículos ou aos códigos trocados em aplicativos de rádio-comunicação; ela se desdobrava como uma atmosfera, como uma maneira específica

de nomear a cidade, de mapear os riscos, de construir alianças provisórias e de instituir, entre pares, formas de regulação mútua. A equipe não era apenas a designação de um grupo, mas um regime de linguagem que permitia transformar inseguranças individuais em redes de expectativa e obrigação. O que se tornava visível, portanto, não era um coletivo estável, mas uma ecologia de vínculos precários e potentes, atravessada por hierarquias internas, signos de autoridade e performances de pertencimento que operavam com relativa autonomia em relação às instituições formais, inclusive àquelas do próprio Estado.

Aos poucos, tornou-se claro que esse objeto, provisoriamente nomeado como "equipes de motoristas por aplicativo", só poderia ser compreendido em articulação com uma série de elementos que o atravessavam, o condicionavam e, em certa medida, o desconstruíam. Não se tratava de um campo organizado em torno de um centro irradiador, mas de um arranjo segmentar, em que cada núcleo relacional se ligava a outros por vínculos mais ou menos instáveis, mais ou menos circunstanciais. Nessa configuração, práticas de vigilantismo apareciam como dispositivos de enunciação moral e política, as lideranças se construíam a partir de performances de autoridade e prestígio, as tentativas de conversão dessa autoridade em capital político fracassavam diante da desconfiança que atravessava o campo, e os códigos comunicacionais (como o uso dos Códigos Quebec e dos aplicativos como o Zello) tornavam-se infraestruturas de organização, filtragem e reconhecimento. O objeto, portanto, não era apenas as equipes, mas também o conjunto de práticas, discursos e dispositivos que sustentavam — e desorganizavam — sua existência.

A interrelação entre esses elementos não se dava por complementaridade funcional, mas por conflito, por fricção e por interdependência instável. O vigilantismo, por exemplo, longe de ser apenas uma prática defensiva, operava como matriz de autoridade, como forma de legitimar a existência das equipes e justificar seus códigos de ação. Ao mesmo tempo, essa autoridade, por mais reconhecida que fosse internamente, enfrentava limites estruturais quando mobilizada como plataforma política. A capilaridade desejada por algumas lideranças — isto é, o esforço de transpor o reconhecimento local e cotidiano para o espaço mais amplo da representação eleitoral — esbarrava na segmentaridade do campo, na fragmentação das alianças, na volatilidade dos compromissos. Cada elemento, portanto, não apenas atravessava os demais, mas os modificava, os deslocava e os reconfigurava, produzindo um campo em que toda tentativa de síntese era imediatamente desfeita por um novo desvio, por uma nova exceção, por uma nova hesitação.

O percurso da pesquisa, nesse contexto, não poderia ter sido guiado por um roteiro fixo, nem por hipóteses a serem testadas em campo. Ao contrário, ele foi sendo desenhado à medida que os encontros aconteciam, que os acessos eram negociados, que as recusas se tornavam dados e que as brechas se tornavam passagens. A primeira hipótese — de que haveria uma rede coesa de motoristas migrantes, especialmente venezuelanos, articulada por práticas específicas de solidariedade — revelou-se frágil diante da dificuldade de estabelecer interlocuções consistentes com esses sujeitos. Foi, justamente, o deslocamento forçado por essa negativa que possibilitou a abertura a outras formas de organização que, embora não correspondessem à pergunta inicial, impunham-se pela densidade dos vínculos e pela força simbólica que produziam no cotidiano dos motoristas. O campo, portanto, não foi acessado, mas construído; não foi identificado, mas vivido; não foi mapeado, mas atravessado.

Essa travessia não ocorreu em terreno neutro. A posição do pesquisador — marcada simultaneamente pela condição de passageiro, de sociólogo, de doutorando em antropologia e de oficial temporário da Marinha do Brasil — tornou-se parte do próprio campo, não como ruído a ser eliminado, mas como operador relacional. Em diversas ocasiões, o uso da farda militar funcionou como dispositivo de reconhecimento e abertura, permitindo acessos que a apresentação como pesquisador, sozinha, não tornaria possíveis. Em outras, a mesma condição gerava silêncio, desconfiança ou retraimento. Esse efeito de espelhamento — em que o pesquisador também era lido, posicionado e vigiado — produziu deslocamentos importantes, pois obrigava a assumir a escuta não como coleta de informação, mas como presença implicada, como gesto relacional que transforma tanto o que se observa quanto quem observa. Os dados, nesse caso, não estavam prontos: eram produzidos em ato, na dobra entre a observação e o reconhecimento.

A coleta de informações ocorreu por múltiplos caminhos: conversas durante corridas, observação de reuniões presenciais de equipe, diálogos em redes sociais, inserção temporária em canais do aplicativo Zello, acompanhamento diário de postagens no Instagram e WhatsApp, registros em diário de campo e participação em eventos diversos. Nenhuma dessas estratégias, isoladamente, teria produzido o campo; foi a justaposição entre elas, em ritmo desigual e com níveis variados de acesso e permanência, que possibilitou a construção de um corpus etnográfico coerente com a experiência vivida. A precariedade dos vínculos e a fluidez das fronteiras entre as equipes também marcavam o próprio processo de pesquisa, impondo limites concretos ao que podia ser escutado, interpretado e narrado. Em vez de buscar

contornar esses limites, a pesquisa decidiu acolhê-los como parte daquilo que havia para ser dito — ou não dito — sobre o campo.

O que se tornou possível considerar, ao final do processo, não foi apenas a existência das equipes como forma de organização de motoristas por aplicativo em Manaus, mas a constatação de que essas formações operam segundo uma lógica própria de segmentação, reconhecimento e autoridade, que não se deixa reduzir nem à lógica sindical, nem à das associações formais de trabalhadores, tampouco aos modelos tradicionais de organização comunitária. Elas constituem uma ecologia moral e política que se sustenta em códigos tácitos, pactos frágeis, alianças provisórias e dispositivos comunicacionais que regulam a convivência, distribuem prestígio e acionam formas de intervenção no espaço urbano. Tais dispositivos não têm como horizonte a formalização ou a institucionalização — ainda que, em determinados momentos, alguns de seus membros ensaiem gestos nesse sentido —, mas a sustentação da circulação, da vigilância e da proteção mútua em contextos de insegurança e precariedade.

Essas formas de organização, embora muitas vezes narradas pelos próprios motoristas como resposta à violência urbana e à ineficácia do Estado, não podem ser compreendidas apenas como mecanismos de autodefesa ou como substitutivos locais de políticas públicas ausentes. Elas são também espaços de produção de sentido, de visibilidade e de pertencimento, em que a moralidade não é apenas critério de julgamento, mas forma de adesão e de exclusão. O vigilantismo que se expressa nos QRUs — códigos de urgência acionados diante de ameaças — é, ao mesmo tempo, um dispositivo prático de enfrentamento e um ritual de consagração pública das lideranças, uma performance de autoridade que marca quem age, quem hesita, quem se omite. Os QRUs não são apenas chamados à ação: são provas de lealdade, atos de enunciação moral e gestos de delimitação de quem pertence e quem está fora da malha simbólica da equipe. Nesse sentido, não são respostas a um problema externo, mas práticas que reiteram a própria existência das equipes como coletivos morais e políticos.

A partir dessa constatação, tornou-se possível nomear e explorar duas categorias analíticas centrais que atravessam toda a tese: a capilaridade política e a segmentaridade representativa. A primeira diz respeito ao projeto — nem sempre consciente, nem sempre deliberado — de algumas lideranças de converter o prestígio acumulado nas redes de apoio cotidianas em formas de representação política, seja por meio de candidaturas, alianças

eleitorais ou postulações simbólicas. A segunda, por sua vez, aponta os limites dessa conversão, revelando que o mesmo campo que produz autoridade é também aquele que fragmenta, dispersa e fragiliza qualquer tentativa de coesão duradoura. Não se trata, aqui, de diagnosticar um fracasso, mas de reconhecer a tensão constitutiva entre a autoridade local e a representação ampla, entre o prestígio situado e o capital político formal, entre o desejo de ser ouvido e a recusa dos demais em entregar a voz a um representante. O que se produz, nesse campo, é uma política hesitante, tática, por vezes intransitiva, mas jamais apolítica.

Essa política hesitante não se expressa apenas em momentos eleitorais ou em candidaturas episódicas, mas se distribui ao longo do cotidiano, nos gestos de comando, nos discursos veiculados nas redes, nos modos de gerir o silêncio e a palavra dentro dos canais de comunicação. O que aparece, nessas instâncias, não é um projeto articulado de representação, mas um esforço contínuo de manutenção de autoridade e de gestão da visibilidade. As lideranças das equipes, especialmente aquelas que ocupam posições de comando nas ADMs, operam como mediadores de conflitos, emissores de códigos normativos e detentores de prestígio narrativo, mas estão constantemente expostos à contestação, à suspeita e à deserção. Esse jogo de legitimação e ameaça não é periférico ao campo, mas seu próprio núcleo: é o que permite que a autoridade se mantenha em movimento, exigindo performances reiteradas e provas permanentes de lealdade e coerência moral.

A autoridade, nesse universo, não é uma posição estável ou uma função delegada, mas um efeito transitório de relações cuidadosamente cultivadas, de narrativas bem-sucedidas e de presença continuada. Ela se realiza na escuta dos motoristas, no amparo oferecido em momentos de crise, na capacidade de mobilizar a rede em situações de urgência e, sobretudo, na habilidade de contar e recontar os eventos que consagram ou desautorizam seus protagonistas. A autoridade é, nesse sentido, uma produção discursiva e relacional, que depende da circulação de histórias, da repetição de códigos e da visibilidade dos atos — ou da omissão. Essa visibilidade, por sua vez, é construída em um cenário marcado pela vigilância mútua, onde os motoristas se observam, se avaliam e se narram o tempo todo, criando uma economia moral do reconhecimento que regula as fronteiras do pertencimento e define quem pode falar em nome de quem.

É nesse ponto que a tese opta por não buscar uma definição das equipes, mas por acompanhar os modos como elas se produzem, se refazem e se fragmentam. A unidade, quando existe, é frágil, dependente de adesivos, lemas, redes sociais, escutas compartilhadas e

alianças pessoais; o pertencimento é situado, instável, e se constitui por meio de provas cotidianas de confiabilidade, reciprocidade e alinhamento moral. Ao invés de tratar as equipes como um fenômeno coeso e explicável por uma chave única, a tese propõe segui-las em seus deslocamentos: como forma de organização relacional em meio à precariedade do trabalho, como resposta à insegurança e à desconfiança generalizada, como espaço de enunciação política fragmentária, e como tentativa de dar forma, nome e coesão a um coletivo que só se sustenta na medida em que permanece em movimento.

A escrita da tese foi organizada para acompanhar esse movimento, justamente para sanar as hesitações e descontinuidades do campo, evitando a armadilha da totalização e da coerência forçada. Ao invés de construir uma narrativa linear ou uma explicação cumulativa, optou-se por uma composição em espiral, na qual temas, conceitos e cenas são retomados sob diferentes perspectivas, permitindo que o leitor acompanhe, não a progressão de uma descoberta, mas a elaboração de uma presença implicada. Essa escolha é a justificativa estrutural desta tese: é a composição em espiral que permite abordar os conceitos-chave (segmentaridade e capilaridade) oportunamente e com a densidade etnográfica que exigem, integrando a teoria e a descrição em momentos analíticos distintos. Normalmente, esta não é uma estratégia de escrita muito usual, sobretudo porque o ideal acadêmico preza pela indissociabilidade imediata entre o dado e a análise, buscando que a descrição etnográfica já se apresente como analítica. No entanto, o tipo de organização adotado se deve exclusivamente à necessidade de proporcionar ao leitor o mesmo ritmo de elucidação imposto pelo campo: uma acumulação fragmentada, esporádica e somativa, cuja síntese analítica e conceitual só é alcançada após a árdua travessia de toda a matéria empírica.

A densidade etnográfica que se apresenta a seguir, portanto, não deve ser compreendida como um gesto ornamental, tampouco como um excesso descritivo que precisasse ser justificado, mas sim como a forma mais adequada de acompanhar um campo que se deixava reconhecer apenas por meio de sinais esparsos, retornos inesperados e repetições insistentes. É nesse sentido que o primeiro capítulo, ainda que extenso, não se configura como bloco apartado da análise, mas como a passagem necessária para que o leitor possa experimentar, junto ao pesquisador, o mesmo tempo lento e irregular em que as equipes se faziam visíveis. Por isso, a narrativa não se limita a expor cenas acumuladas; ela procura reproduzir a cadência própria de um universo que se mostrava em intervalos, que se insinuava em silêncios e que se tornava inteligível somente quando certos fragmentos eram retomados em contextos distintos. Assim, a escolha de prolongar a etnografia corresponde menos a um

artifício estilístico do que a uma exigência metodológica: a de permitir que a teoria apareça não como chave já antecipada, mas como resultado de uma experiência de leitura que se constrói na mesma cadência fragmentada e hesitante que marcou o próprio campo.

Se o leitor é convidado, desde o início, a percorrer um caminho mais demorado, isso se deve ao fato de que o campo não se mostrava de forma nítida, mas apenas em sinais que retornavam em diferentes momentos e lugares. Palavras repetidas, adesivos espalhados em carros distintos e códigos usados em corridas indicavam a presença das equipes, ainda que de modo instável e sempre sujeito a mudanças. Foi necessário, portanto, que a escrita acompanhasse esse ritmo, deixando claro que a etnografia não seria um inventário fechado, mas um percurso atento às aparições fragmentadas que davam forma ao objeto.

O primeiro capítulo, por exemplo, corresponde a esse esforço: nele, as descrições não funcionam como dados isolados (e não devem ser lidos assim), mas como partes de um processo em que cada cena acrescenta uma nova camada de sentido. O retorno de certos elementos — um gesto de lealdade, um silêncio em reunião, um código acionado — não é redundante, mas o modo pelo qual se revelam as tensões que atravessam o campo. É nesse movimento que a análise encontra sua base, não antecipada por conceitos prévios, mas preparada pela repetição que confere densidade às práticas e aos vínculos narrados.

O leitor encontrará, portanto, uma etnografia que não serve apenas de pano de fundo para uma análise, mas sim uma etnografia que que já contém em si a força conceitual necessária para compreender o campo. As cenas descritas não são meras ilustrações, mas modos de mostrar como as equipes se organizam, se reconhecem e se agregam, mas tudo dentro de uma espiral de segmentaridade. Ao acompanhar essas cenas, o leitor perceberá que conceitos como autoridade, vigilância, reconhecimento e lealdade não aparecem de forma abstrata, mas se insinuam a partir de práticas concretas, repetidas em diferentes situações. E é esse acúmulo que prepara o terreno para que as categorias analíticas sejam mobilizadas, mas não como explicações impostas, e sim como nomes que se tornam possíveis depois da experiência compartilhada.

Desse modo, a decisão de reservar os conceitos centrais, como segmentaridade, vigilantismo e capilaridade política — e mesmo outros conceitos mais analíticos — para os capítulos seguintes não significa tratá-los como chaves tardias, mas como efeitos de uma travessia. Uma etnografia extensa cumpre, portanto, a função de permitir que o leitor chegue até eles com a mesma densidade e hesitação que marcaram o campo. Quando esses conceitos

aparecem, já não são apenas referências teóricas, mas operadores que se tornaram inteligíveis porque o próprio material etnográfico os demandou. Desse modo, a separação aparente entre descrição e análise não deve ser lida como ruptura, mas como um movimento deliberado, em que cada parte da tese se articula a outra, compondo uma espiral em que teoria e etnografia se reforçam mutuamente.

O primeiro capítulo concentra toda a etnografia da tese e, por isso, ocupa um espaço maior, que ultrapassa as duzentas páginas. Essa extensão não deve ser lida como excesso ou desproporção, mas como a forma necessária de acompanhar um campo que se revelava apenas de modo fragmentado, em sinais recorrentes e em práticas que não se estabilizavam em categorias prontas. Ao invés de reduzir a descrição a notas ilustrativas, optou-se por preservar a densidade do material etnográfico, permitindo que o leitor compartilhe o mesmo tempo de espera, de repetição e de hesitação que marcou a própria pesquisa. Esse capítulo, ainda que longo, não é um desvio na estrutura, mas o fundamento sem o qual os conceitos que atravessam a tese não poderiam ganhar corpo.

A etnografia reunida neste capítulo não deve ser entendida como um depósito de dados a serem analisados posteriormente, mas como o próprio lugar em que a análise começa a se insinuar. As cenas narradas — conversas durante corridas, encontros de equipe, QRUs acionados, reuniões, adesivos, códigos e disputas cotidianas — já trazem em si elementos que serão retomados nos capítulos seguintes, seja na forma de conceitos, seja na forma de problemas analíticos. A narrativa, nesse sentido, não separa descrição de teoria: ela cria o terreno sobre o qual a teoria pode aparecer com a densidade exigida. O leitor é convidado a compreender que a análise não vem depois, mas se distribui ao longo do capítulo, em fragmentos que só se consolidam como categorias porque foram preparados por essa travessia etnográfica.

Já o ritmo de leitura, aqui, é marcado, portanto, por repetições, hesitações e fragmentos que podem parecer dispersos em um primeiro momento, mas que, quando retomados, revelam a lógica de funcionamento das equipes. Palavras que retornam em diferentes contextos, gestos de lealdade repetidos em ocasiões diversas, silêncios em reuniões e códigos que circulam nos aplicativos formam um campo que se deixa compreender apenas pela acumulação gradual de cenas. O leitor deve acompanhar esse percurso não como redundância, mas como estratégia metodológica: é justamente na recorrência que se tornam visíveis as tensões e ambiguidades que organizam a vida cotidiana dos motoristas.

Por fim, também é nesse primeiro capítulo, portanto, que já se encontram delineados os eixos analíticos que atravessam toda a tese: a segmentaridade que estrutura o campo, o vigilantismo que se torna linguagem moral, as formas de autoridade produzidas nas equipes e a tentativa de convertê-las em capilaridade política. Esses temas não são introduzidos de imediato como conceitos, mas aparecem como problemas vividos, narrados e performados, que só mais tarde serão nomeados com maior precisão teórica. Dessa forma, o capítulo não deve ser lido como preâmbulo ou preparação, mas como o coração da tese, lugar em que a espiral da escrita se inicia e que fornece o fio condutor para as análises subsequentes.

O segundo capítulo marca o início de uma nova "parte" da tese, em que a descrição etnográfica, até então apresentada em sua extensão e variedade, passa a se articular de modo mais explícito com debates conceituais e diálogos teóricos. Trata-se, contudo, de um movimento de continuidade e não de ruptura, pois o material de campo permanece como eixo condutor, mas ganha uma camada adicional de leitura que permite explicitar tensões, significados e expectativas que atravessam o cotidiano dos motoristas. Esse deslocamento não significa abandonar a força da etnografia, mas sim explorar como, a partir dela, surgem operadores analíticos capazes de iluminar questões mais amplas sobre trabalho, precariedade e formas de organização. É nesse registro que se insere a discussão sobre as chamadas "uberidades", que inaugura o diálogo entre os relatos de campo e as formulações conceituais que serão retomadas adiante.

O termo "uberidades", como aparece neste capítulo, não deve ser lido como uma celebração ou como referência literal à plataforma Uber, mas como uma chave irônica que busca nomear a maneira pela qual os motoristas situam suas próprias experiências de trabalho. E é importante deixar claro que, o que está em jogo, no capítulo, não é a suposição de que a precariedade tenha sido inaugurada pelo trabalho de plataforma, mas o reconhecimento de que ela se reinscreve em trajetórias já marcadas por instabilidade, exploração e improviso. O Uber, nesse sentido, não cria uma nova condição, mas reatualiza formas de insegurança que os motoristas já conheciam de outros empregos e de outras atividades, o que a etnografia explicitada no primeiro capítulo deixa bastante evidente. A ironia da expressão é justamente essa: por trás da aparente novidade tecnológica, reconhece-se a continuidade de um passado precário que ganha nova roupagem, novos nomes e novas justificativas.

Partir desse ponto permitiu destacar que, antes mesmo de se tornarem motoristas organizados em equipes, essas pessoas compartilham experiências que, embora singulares,

convergem em um mesmo terreno de instabilidade, e que, parte do que eles chamam “fazer equipe” está diretamente atrelado ao prolongamento de percepções já sedimentadas sobre o trabalho, sobre as relações de confiança e sobre os limites da solidariedade. As experiências relatadas não são homogêneas nem unívocas: elas variam segundo trajetórias individuais, expectativas pessoais e histórias de vida, mas adquirem uma força coletiva na medida em que são compartilhadas, repetidas e reconhecidas entre pares. É nessa confluência de vivências subjetivas que se estabelece o terreno comum a partir do qual se tornam inteligíveis as formas de pertencimento que mais tarde se consolidam nas equipes.

A escolha de iniciar a segunda parte da tese por essa dimensão subjetiva também não foi arbitrária. Ela decorre do próprio modo como o campo se apresentou: antes de aderirem a símbolos visuais, a códigos de comunicação ou a lideranças visíveis, os motoristas narraram suas frustrações, hesitações e expectativas sobre o trabalho. E foi a partir de diversas dessas narrativas, muitas vezes fragmentadas e contraditórias, que se tornou possível compreender por que a equipe é evocada não apenas como solução prática, mas também como horizonte de sentido compartilhado.

Nesse exercício, conceitos como o “otimismo cruel”, de Lauren Berlant (2011), irão aparecer, mas não como fundamentação ou fechamento diagnóstico, e sim como ferramentas de leitura dentro de um *bricolage* de outras ferramentas que também serão acessadas durante não somente neste capítulo, como nos demais. Eles ajudarão a pensar, por exemplo, por que tantos motoristas mantêm a aposta individual, mesmo diante de sinais reiterados de desgaste, mas não anulam a lucidez com que esses sujeitos reconhecem as limitações de seu trabalho. O mesmo vale para outras categorias mobilizadas no capítulo, que não são aplicadas como etiquetas externas, mas tensionadas pela própria etnografia, que revela as ambiguidades, os desvios e as resistências a qualquer tentativa de simplificação. Ao invés de impor interpretações, a análise busca acompanhar os modos pelos quais os motoristas dão sentido às suas escolhas, reconhecendo tanto a força simbólica dos discursos quanto a consciência prática de seus limites.

Assim, o capítulo 2 funciona como ponto de inflexão: ao mesmo tempo em que mantém o compromisso com a espessura etnográfica, ele introduz a possibilidade de pensar, com mais clareza, como as experiências de trabalho se articulam com formas de organização coletiva. O termo “uberidade”, lido em sua ironia, abre caminho para os capítulos seguintes, nos quais símbolos, narrativas e performances de pertencimento serão analisados em maior

detalhe. Ao preparar esse terreno, o capítulo não resolve de imediato a tensão entre descrição e análise, mas propõe uma maneira de atravessá-la: fazendo com que o leitor caminhe do relato subjetivo para a reflexão conceitual, e daí para as dimensões simbólicas e políticas que compõem a espiral analítica da tese.

O terceiro capítulo constitui o núcleo analítico do texto e, ao lado do primeiro, pode ser considerado o seu coração. É nele que a etnografia ganha maior densidade conceitual, permitindo articular a descrição dos eventos com debates mais amplos da antropologia e da sociologia. A formação das equipes é apresentada não como dado estático, mas como processo contínuo em que símbolos, narrativas e práticas de pertencimento se entrelaçam para produzir coletivos, embora instáveis, persistentes. Ao invés de assumir a forma de um capítulo meramente ilustrativo, este se constrói como espaço em que a análise e a etnografia se alimentam mutuamente, abrindo caminho para pensar a lógica segmentar que organiza o campo. O leitor encontrará aqui um esforço de situar as equipes como fenômeno relacional, cujos contornos só podem ser compreendidos pela atenção simultânea à multiplicidade das cenas e às categorias que delas se desdobram.

As descrições reunidas neste capítulo — reuniões tensas, QRUs acionados em situações de risco, disputas em torno de símbolos visuais como adesivos, ou ainda debates sobre a legitimidade de lideranças — também não devem ser lidas como simples exemplos de uma teoria previamente estabelecida. Cada uma delas funciona como fragmento que, ao ser narrado, já anuncia tensões e abre possibilidades de análise. Essa escolha metodológica evita que o leitor separe, de um lado, a "etnografia pura" e, de outro, a "teoria aplicada". O que se encontra aqui é justamente o contrário: a constatação de que a análise surge dos próprios fragmentos etnográficos, que ao se acumularem e se repetirem tornam inteligíveis categorias mais amplas. Assim, este capítulo não representa um deslocamento da descrição para a teoria, mas a demonstração de como a teoria se constrói a partir da descrição.

É nesse contexto que a noção de segmentaridade se afirma como uma gramática do campo. Longe de significar apenas fragmentação ou dispersão, ela permite compreender como as equipes se organizam por meio de alianças provisórias e separações recorrentes, ou uma agregação segmentar. A mesma lógica que provoca rupturas também possibilita agregações, ainda que frágeis e transitórias, que mantêm o campo em constante movimento. O leitor encontrará, portanto, um tratamento da segmentaridade que não a reduz a um obstáculo à coesão, mas a apresenta como princípio organizador das relações. Essa perspectiva abre

espaço, inclusive, para pensar o Estado e outras instâncias formais não como polos externos, mas como elementos que se conectam a esse mesmo regime segmentar, ora reforçando, ora desestabilizando as dinâmicas locais.

Outro eixo fundamental do capítulo é a análise do vigilantismo, especialmente na forma daquilo que chamo de pedagogia da violência. Longe de ser tratado como reação imediata e desordenada à insegurança urbana, o vigilantismo aparece como linguagem que organiza pertencimentos, legitima lideranças e institui códigos de conduta. As QRUs, acionadas em situações de urgência, são compreendidas tanto como dispositivos práticos de defesa quanto como rituais de consagração, em que se dramatizam lealdades e se reafirmam hierarquias. Esse enquadramento permite dialogar com debates mais amplos sobre violência, ilegalismos e governabilidade, reconhecendo que a fronteira entre legal e ilegal não se apresenta de forma nítida, mas é constantemente dobrada e disputada no cotidiano das equipes.

Ao lado dessa dimensão moral e política da violência, o capítulo também enfatiza os conflitos internos e a materialidade que atravessam a vida das equipes. A análise não se limita à solidariedade ou ao afeto, mas considera as tensões que surgem entre lideranças e membros, as disputas por prestígio e reconhecimento, as deserções e os conflitos de interesse. Reconhecer essas contradições é essencial para compreender como a coesão se sustenta e, ao mesmo tempo, se fragiliza, revelando que o "fazer equipe" envolve negociações incessantes entre colaboração e desconfiança.

Nesse mesmo movimento, o capítulo dedica atenção às trajetórias das lideranças, tratadas não apenas como perfis individuais, mas como pontos de gravitação que conectam mundos sociais distintos. Figuras como Bigode, Sênior, "O Líder" ou Marcos condensam em suas biografias elementos de empreendedorismo, religiosidade e articulação política, que se refletem no modo como conduzem suas equipes e legitimam suas posições. Ao acompanhar essas histórias, a análise mostra que a liderança não é apenas um papel desempenhado dentro das equipes, mas também um lugar em que diferentes universos sociais se cruzam, atribuindo novos sentidos ao "fazer equipe". Essa dimensão biográfica não é marginal, mas central, porque revela como trajetórias individuais se tornam recursos coletivos e como a autoridade se ancora em experiências que extrapolam o universo dos motoristas por aplicativo.

Por fim, o capítulo 3 deve ser lido como peça articuladora da tese: ele não se limita a descrever a formação das equipes, mas prepara o terreno para o debate sobre capilaridade

política que virá adiante. Ao conjugar etnografia densa, conceitos como segmentaridade e vigilância, a análise da violência como linguagem moral e as trajetórias de lideranças, ele oferece ao leitor um quadro complexo, mas coerente, da vida coletiva dos motoristas. A espiral da escrita se mostra, aqui, em sua forma mais evidente: cada cena retorna como fragmento de análise, cada conceito é tensionado pelo material etnográfico, e cada contradição abre novas possibilidades de interpretação. Esse capítulo, mais do que qualquer outro, expressa a aposta da tese de que é possível pensar a organização social não a despeito da fragmentação, mas precisamente a partir dela.

Finalmente, o quarto e último capítulo se dedica àquilo que chamo de capilaridade política, entendido como o horizonte em que lideranças de equipes buscam converter o prestígio acumulado em redes de proteção cotidianas em formas mais amplas de representação. Ele deve ser lido como desdobramento natural dos capítulos anteriores, pois é na densidade da etnografia inicial e nas análises da segmentaridade que se torna possível compreender as tentativas de transposição do reconhecimento local para o espaço da política formal. Aqui, o campo se abre não apenas como rede de sociabilidade e vigilância, mas como arena em que diferentes atores ensaiam movimentos de entrada em circuitos eleitorais, religiosos ou associativos, tensionando os limites entre autoridade situada e representatividade pública.

Essas tentativas de conversão não se dão no vazio. Elas se apoiam em dispositivos que prolongam e ressignificam a autoridade conquistada nas equipes: lives em redes sociais, relatos dramatizados de QRUs, “adesivaços” que ocupam a cidade com signos visuais, negociações de conflitos entre motoristas, favores e ajudas que constroem redes de lealdade, aproximações com igrejas, empresários e agentes políticos. Cada uma dessas práticas funciona como repertório de visibilidade, ampliando a presença dos líderes para além do universo imediato das equipes. Ao mesmo tempo, essas estratégias se enraízam em infraestruturas digitais como WhatsApp, Zello e Instagram, que tornam a circulação de imagens e narrativas parte essencial do processo de legitimação. A cidade, enquanto espaço de mobilidade constante, também desempenha papel decisivo: é nela que a autoridade se torna visível, performada e testada diante de motoristas e transeuntes.

Mas se a capilaridade política depende de dispositivos de ampliação da autoridade, ela também encontra limites estruturais que desafiam sua efetividade. Entre eles, estão os constrangimentos materiais — como os custos de campanhas e a exigência de recursos

financeiros incompatíveis com a precariedade do trabalho —, assim como os constrangimentos normativos, impostos pelo calendário eleitoral e pela regulação institucional. Do lado interno, há ainda as suspeitas de personalismo, as disputas de prestígio e as deserções de motoristas que se recusam a reconhecer a legitimidade de um representante. Essas fricções não são marginais: elas revelam que a segmentaridade que organiza o campo reaparece justamente quando a liderança tenta transpor sua autoridade cotidiana para o espaço da política formal, fragilizando alianças e multiplicando os focos de desconfiança.

Esse movimento pode ser lido, portanto, como agregação segmentar: coalizões instáveis que se formam diante de situações críticas — operações policiais, episódios de violência, campanhas eleitorais —, mas que logo se desfazem, cedendo lugar a novas combinações. A capilaridade política não significa, aqui, superação da segmentaridade, mas tentativa de operá-la em escala ampliada, conectando mundos sociais que se mantêm em tensão permanente. Nesse sentido, o Estado aparece de maneiras diversas: como alvo de interpelações, como mediador que absorve demandas ou como concorrente que disputa legitimidade com as lideranças locais. Longe de representar um polo externo, o Estado é parte da mesma trama de vínculos frágeis e alianças efêmeras que marcam a experiência dos motoristas.

Para dar conta dessas dinâmicas, o capítulo dedica atenção especial às trajetórias de determinadas lideranças, tomadas não apenas como biografias individuais, mas como pontos de gravitação em que diferentes universos sociais se encontram. Militância religiosa, experiência militar, empreendedorismo popular e conexões políticas se combinam nesses percursos, atribuindo novos sentidos ao fazer equipe. Essas trajetórias funcionam como infraestruturas morais da conversão política, pois nelas se concentram estilos de comando, repertórios de autoridade e vocabulários de legitimação. Ao narrá-las, a análise não busca construir perfis acabados, mas mostrar como elas operam como recursos coletivos, possibilitando que a equipe se conecte a espaços mais amplos de representação.

A análise aqui proposta se ancora em múltiplos materiais: cenas etnográficas de reuniões e adesivaços, registros digitais de lives e postagens, documentos de campanhas e episódios de mediação de conflitos, sempre articulados a debates sobre representação, intermediação política, economia moral, ilegalismos e sociologia do trabalho. Os conceitos mobilizados não entram como etiquetas, mas como operadores de leitura que se deixam tensionar pelo material etnográfico. Esse método permite que cada cena seja tratada não

apenas como ilustração, mas como instância de análise que revela tanto as potencialidades quanto os impasses da conversão da autoridade cotidiana em capital político.

Por fim, o capítulo deve ser lido como preparação para a conclusão da tese. Ele mostra que a capilaridade política não se realiza como êxito ou fracasso, mas como gramática de tentativa que convive com a segmentaridade, reforçando a ideia de que o campo não se organiza pela busca de coesão, mas pela negociação constante entre fragmentação e agregação. O leitor encontrará, aqui, a demonstração de que a política feita entre motoristas por aplicativo em Manaus não se resume a candidaturas ocasionais ou a alianças efêmeras, mas constitui uma forma própria de agir no mundo, marcada pela instabilidade e pela vigilância mútua. Essa compreensão abre espaço para que a conclusão da tese recolha os fios soltos e proponha uma leitura mais ampla da experiência etnográfica, sem pretender estabilizá-la em modelos acabados.

A tese, portanto, não se encerra na forma de uma síntese definitiva, nem busca consolidar um modelo interpretativo único. O que se torna possível afirmar é que a instabilidade, longe de ser um problema, constitui o próprio funcionamento do campo. As equipes não aparecem como resistência organizada nem como simples expressão de solidariedade entre trabalhadores submetidos à precariedade; elas se configuram como arranjos pragmáticos e morais, sustentados pela desconfiança, pela necessidade de proteção e pela disputa por prestígio. O que a etnografia permitiu acompanhar foi o modo como esses arranjos se sustentam por meio da fragmentação, renovando alianças frágeis através da vigilância mútua e produzindo autoridade mesmo quando toda autoridade é posta à prova.

Ler esse campo exige, por isso, um esforço analítico que não se acomoda facilmente às categorias da sociologia do trabalho ou da antropologia política, mas que se dispõe a pensar a partir do que a própria etnografia oferece. A aposta da tese foi arriscar uma posição pouco usual: não se filiar rigidamente a uma escola teórica específica, mas também não dispersar conceitos e autores sem critério. O universo dos motoristas por aplicativo em Manaus é atravessado por múltiplos processos, e cada um deles exigiu um mínimo de amparo conceitual, o que levou à mobilização de referências diversas, tomadas sempre como operadores situados. Essa escolha não teve por objetivo construir uma síntese integradora nem forçar convergências artificiais, mas acompanhar a multiplicidade do campo, permitindo que a teoria fosse convocada na medida em que o material etnográfico assim o demandava.

Por isso, a escrita foi concebida como gesto de devolução: não para ordenar o campo em um sistema teórico unificado, mas para acompanhar, com ele, modos de pensar que preservem a ambiguidade e o movimento como formas legítimas de existência coletiva. Os conceitos foram chamados a intervir em momentos distintos, não para compor um quadro de explicação cumulativa, mas para iluminar pontos específicos do percurso, tal como apareceram na experiência vivida. Essa opção, longe de ser fragilidade, é o que sustenta a densidade da análise, pois evita reduzir a complexidade empírica à coerência de um esquema interpretativo prévio.

Ao longo dos capítulos, o leitor é convidado a seguir esse campo não como objeto fixo, mas como paisagem em rearranjo contínuo. O que está em jogo não é apenas compreender um modo específico de organização entre motoristas por aplicativo em Manaus, mas propor que segmentaridade e capilaridade política formam, em tensão, uma gramática constitutiva das formas contemporâneas de coletivização moral e política nas margens do Estado. A tese, nesse sentido, não oferece um fechamento, mas uma abertura: um modo de ver, escutar e pensar com arranjos que resistem à estabilização. Sustentar essa abertura foi a exigência colocada pelo próprio campo, e a tese deve ser lida como tentativa de acolhê-la até o limite do que pode ser dito.

1. MOTORISTAS E EQUIPES: UMA ETNOGRAFIA

Para quem observa de fora, a complexidade das interações entre motoristas por aplicativos em Manaus pode, de início, parecer distante. No entanto, aos poucos a convivência no campo, as conversas e as visitas aos perfis têm demonstrado que essas interações possuem uma organização própria, mas não na forma de alguma entidade autônoma, e sim moldada pelas ações e decisões dos próprios motoristas. Nesse contexto, cada grupo é formado a partir de práticas que surgem das necessidades cotidianas desses trabalhadores, configurando um padrão de trocas e compromissos que oferece a cada um deles a segurança e o apoio desejados, ainda que de modo não fixo ou uniforme. Entre as equipes, é comum observar diferenças de estilo e modos de organização, que refletem as afinidades e as experiências de cada grupo. É igualmente relevante observar que tais estilos e modos de organização não são apenas expressões de escolhas práticas ou funcionais, mas articulam também performances de masculinidade: as equipes observadas são majoritariamente compostas por homens, e os códigos que sustentam sua coesão — da linguagem informal às práticas de confraternização e

proteção — operam segundo uma gramática relacional marcadamente masculina, que, ao longo da etnografia, aparece como camada silenciosa, porém persistente nas relações entre os motoristas. Nesse quadro, alguns motoristas se inclinam para formas de organização mais rigorosas, próximas a um ideal militarizado de ordem e disciplina, frequentemente associados a certos repertórios de masculinidade (mesmo havendo quantidades significativas de motoristas mulheres), nos quais a comunicação e a identificação visual reforçam valores de autoridade, controle e reconhecimento entre pares. Outros, contudo, se agregam a partir de outros valores e interesses, onde a união se dá de forma menos rígida e sem necessidade de formalização de protocolos. De outro modo, o que parece ser fixo é o fato de que a coesão entre os motoristas não está alicerçada em alguma estrutura imutável ou consolidada. Ao contrário, é sustentada por redes diferentes de compromissos e afinidades que, mesmo variável e adaptável, mantêm alguma estabilidade.

Entretanto, convém compreender que antes de tudo – antes de existirem as equipes – esses grupos são constituídos por pessoas: homens, mulheres, trabalhadores, muitos pais e mães de família que, embora agrupados sob uma mesma atividade, devem ser compreendidos a partir das suas próprias experiências. Cada um carrega uma trajetória distinta, com percursos singulares e expectativas próprias sobre como se veem, como veem o mundo e como se enxergam nesse mundo, incluindo a atividade laboral que desempenham. Ainda que essas trajetórias sejam múltiplas e suas motivações diversas, a imensa maioria dos sujeitos com os quais dialoguei são homens — uma condição que, embora não evidente à primeira vista, imprime um contorno fundamental às formas de sociabilidade observadas no campo como maneira de se estar nesse trabalho e de se formar coletivamente. A masculinidade, nesses contextos, não opera como discurso explícito, mas se revela nos hábitos, nas falas e nos silêncios que estruturam as relações dentro das equipes. Esse pano de fundo relacional, marcado por dinâmicas específicas entre homens, ganha contornos ainda mais nítidos quando comparado às formas distintas de sociabilidade e organização presentes nas equipes exclusivamente femininas, cuja análise será desenvolvida em tópico posterior.

Eu tive a oportunidade de conversar com muitos desses sujeitos e não parece ser possível (ou ao menos seria muito difícil) traçar, dentre eles, um único perfil ou mesmo um perfil genérico. Não parecem existir características exclusivas sobre quem atua nesta atividade, como se pudessem ser categorizados em um único plano. Além disso, enquanto algumas dessas pessoas ingressam nessa atividade por causa de alguma necessidade emergencial, outras o fazem por conveniência, flexibilidade ou estratégia. Há aqueles que

abandonaram carreiras anteriores, voluntária ou involuntariamente, e encontraram no aplicativo uma forma viável de sustento. Outros, ainda, utilizam a atividade como um complemento de renda ou um meio temporário enquanto aguardam melhores oportunidades, além dos que relatam não dependerem do aplicativo para seu sustento. Desses últimos, muitos possuem outros negócios, imóveis alugados ou empregos fixos que lhes garantem alguma segurança financeira. Há também aqueles que justificam sua permanência na atividade com discursos sobre empreendedorismo, alegando que enxergam a atividade como um meio de administrar melhor seus horários e não ficar preso às amarras de um trabalho convencional. Outros, ainda, relatam que dirigem simplesmente porque "gostam". Portanto, as realidades de cada um se sobrepõem, umas às outras, e se entrelaçam de formas diversas, tornando impossível uma definição única e definitiva sobre quem são esses trabalhadores.

Obviamente que pontos em comum podem ser encontrados e, caso desejássemos investir energia em traçar um tipo específico de perfil, encontraríamos convergências que até poderiam nos fornecer indicativos para a construção de um retrato panorâmico ou sociológico sobre essas pessoas. Contudo, ainda assim, essa categorização enfrentaria desafios substanciais, pois as trajetórias individuais variam enormemente, refletindo uma miríade de fatores que vão além da classe social ou da condição socioeconômica.

Dentre aqueles que se enxergam dentro de um quadro estritamente econômico, e veem na atividade um trabalho necessário, alguns pontos, talvez, merecessem maior aprofundamento. Principalmente em relação aos significados que dão às suas condições laborais. Se para alguns (poucos), dentre esses, trabalhar "*como uber*" possa parecer uma solução econômica da qual estejam conformados – visto que não vislumbram outras alternativas em um longo prazo –, para a imensa maioria dos motoristas com os quais eu dialoguei durante o tempo do estudo, trata-se de uma ocupação transitória: "*um tampão*". Isso até mesmo para muitos daqueles já envolvidos há muitos anos na atividade. Mesmo entre esses, ainda a consideram como algo provisório e sobre a qual evitam projetar uma identidade profissional. "*Eu não sou motorista... estou motorista*", me disse alguém, em tom de brincadeira, logo no início do trabalho de campo. Para esses, dirigir por aplicativo é antes um meio para um fim, e não um fim, em si mesmo. Seja para pagar uma dívida, custear estudos ou sustentar a família, "*rodam*" enquanto buscam qualquer outra colocação. "*Ninguém quer ser uber pra sempre (...) Tu vai levando, mas se tiver outra coisa tu sai… ou faz as duas coisas*".

A afirmação de que dirigem por aplicativo apenas enquanto não surge uma coisa melhor é algo que aparece com relativa frequência, mas geralmente apenas quando são perguntados sobre o futuro ou sobre sua relação com o trabalho no longo prazo. Ao mesmo tempo, também creditam ao próprio trabalho "*de uber*" uma "*oportunidade*" da qual disfrutam enquanto é possível. É como se a experiência de "*rodar*", embora carregada de elementos de exaustão e incerteza (na fala de tantos), também fosse descrita como um recurso útil do qual são gratos porque exprime "*uma possibilidade*" de ganhar dinheiro em um momento de dificuldade.

A maioria dos motoristas que já possuíam alguma experiência profissional antes dessas plataformas, quando questionados sobre a ausência de veículos, de certos direitos trabalhistas ou outras precariedades, ao invés de exprimirem indignação, apenas relatam esse tipo de experiência não seria novidade e que já passaram por situações semelhantes em empregos anteriores, onde os contratos eram temporários, os salários eram reduzidos e as demissões ocorrem sem aviso prévio. A instabilidade, portanto, não é novidade, mas parece sempre ter-se feito presente em suas trajetórias. "*Não é o primeiro bico que eu fiz. Eu já fui mototaxi. Qual a diferença? A diferença é que eu precisava ir atras do passageiro, agora o aplicativo traz o passageiro pra mim*". Mesmo em empregos convencionais, muitos relatam que a insegurança seria a mesma, já que a qualquer momento poderiam ser substituídos. Há aqueles que dizem preferir a incerteza do aplicativo à rigidez de um emprego formal, pois, mesmo sem direitos, sentem que ainda podem decidir quando e como trabalhar. Em vez de revolta, o que se percebe nessas falas é uma adaptação pragmática à realidade do trabalho, uma aceitação das condições impostas, não porque as consideram justas, mas porque sabem que o cenário fora do aplicativo não é necessariamente melhor. Essa postura pragmática, recorrente entre os motoristas com os quais conversei, não se dissocia de certos regimes de masculinidade que valorizam a resiliência, a ação resolutiva e o silêncio diante da adversidade.

Há, portanto, muitas formas de "*ser motorista*", além de igualmente muitos modos de conceber a realidade da atividade. E essas diferenças se manifestam não apenas na forma como organizam suas jornadas, mas principalmente na maneira como compreendem a própria atividade e a si mesmos neste cenário; como avaliam os ganhos e estabelecem estratégias para lidar com as incertezas e as expectativas construídas sobre o trabalho. Alguns dirigem todos os dias e cumprem horários quase fixos, planejando suas rotinas com base no fluxo de corridas e nos horários de maior movimento, enquanto outros ligam o carro apenas quando

precisam de dinheiro ou quando sobra tempo entre outras ocupações, sem se preocupar em estabelecer metas diárias ou calcular o quanto precisam rodar para fechar o mês. Se para alguns as plataformas ainda representam uma oportunidade de renda, para outros já não compensa tanto quanto antes. Para alguns, ainda, as dificuldades impostas pelas plataformas são indiferentes em suas vidas, já que não dependem das mesmas para os seus sustentos.

A relação com o trabalho também varia conforme a experiência e as expectativas de cada motorista. De fato, alguns tratam essas plataformas como um emprego, buscando organizar seus ganhos de maneira previsível e tentando estabelecer algum tipo de rotina. Outros, no entanto, encaram a atividade apenas como um recurso temporário, algo que utilizam enquanto não encontram outra coisa ou até que os ganhos deixem de compensar. Alguns conhecem detalhadamente as regras do aplicativo, monitoram as alterações nas tarifas, acompanham discussões e buscam maneiras de otimizar ganhos, planejando estratégias, ao passo que outros dirigem sem esse tipo de preocupação, aceitando as viagens conforme aparecem.

Essas diferenças escapam ao plano de escolhas isoladas, pois se desenham a partir de histórias e condições muito diversas. Não existe, portanto, um perfil único de motorista nem um modo uniforme de vivenciar essa ocupação.

Entretanto, quando olhamos para as equipes de motoristas, propriamente ditas, não são as discussões sobre o mundo do trabalho, as incertezas sobre o futuro ou mesmo as insatisfações com as plataformas que parecem criar os laços ou produzir as conexões que mobilizam essas sociações. Embora compartilhem percepções sobre as dificuldades da atividade, não é isso que, de fato, chega a gerar, entre eles, formas consistentes de mobilização. Embora não seja incomum ouvir, em rodas de conversas, reclamações sobre tarifas, tempo de espera entre corridas ou mudanças nas regras do aplicativo – o que até são debatidas em suas reuniões de equipes, tais discussões surgem de maneira espontânea, frequentemente em tom de desabafo, e não como pauta, e não se convertendo em iniciativas organizadas, ou mesmo em laços que ultrapassem os momentos dessas conversas. Alguns até se envolvem mais ativamente nesses debates, acompanham notícias e participam de grupos online onde motoristas de outros estados e cidades discutem suas condições, mas a grande maioria não parece demonstrar maiores interesses nestas questões.

Ainda que pareça haver a ausência de uma mobilização estruturada sobre um pertencimento ou identidade profissional consolidada, isso não significa que não haja vínculos

ou formas de reconhecimento mútuo entre eles. Um desses pontos de convergência é o "medo".

A ideia de "medo", aqui, aparece com distintas conotações. Uma delas diz respeito à incerteza em relação ao futuro, sobretudo no curto e médio prazo. Por mais que entre os motoristas haja diferentes perspectivas sobre como encaram o mundo do trabalho, e a atividade de motorista que exercem; por mais que reconheçam que a insegurança sempre fez parte de suas trajetórias, há uma percepção de que as mudanças recentes no mercado de trabalho estão tornando o futuro ainda mais incerto.

Para muitos desses motoristas, essa sensação de instabilidade e incerteza sempre foi algo presente. Trabalhar sem garantias, sem proteção social e sem previsibilidade financeira nunca foi uma novidade. E é exatamente por isso que para grande parte desses motoristas, o que os inquieta não é a precariedade (de direitos e vínculos) em si, mas o modo como percebem que tais dificuldades têm crescido, transformando aquela incerteza em um fato: "*o futuro parece que vai ser de vazio*". O receio, portanto, não é apenas de perder o trabalho, mas de não haver nenhuma outra opção de ocupação para preencher esse vazio, dado como certo.

Se no passado sempre era possível "*dar um jeito*" – seja migrando para outra atividade informal, ou conseguindo outras ocupações temporárias – a percepção agora é de que essas alternativas estão se reduzindo. A automação, a digitalização e a fragmentação das oportunidades de trabalho geram, portanto, um sentimento de vulnerabilidade. Mesmo aqueles que criticam as taxas abusivas das plataformas ou os bloqueios arbitrários dos aplicativos reconhecem que, no momento, continuar dirigindo é uma opção melhor do que encarar um vazio de possibilidades à vista. Assim,o medo do futuro funciona como âncora no presente, gerando uma tensão: ao mesmo tempo em que questionam a precarização do trabalho, temem pela ausência de qualquer trabalho.

Esse temor, entretanto, não se manifesta de maneira uniforme. Por outro lado, há motoristas que adotam um discurso mais otimista em relação às oportunidades de empreendedorismo que as plataformas oferecem. Ainda assim, mesmo entre esses também há um medo latente de que as "*regras do jogo mudem*", eliminando a relativa autonomia que eles acreditam possuir.

Ao mesmo tempo, se é verdade que entre esses motoristas há uma infinidade de divergências nas perspectivas que nutrem sobre o mundo do trabalho e o futuro da atividade

que desempenham – o que parece justificar a dificuldade, entre eles, de se estabelecer um senso específico de coesão para uma "luta coletiva por melhores condições de trabalho", isso não significa que também não hajam pontos de convergência, afinal de contas, esses motoristas estão constituídos em grupos de sociação que chamam de "equipes".

Se há algo que realmente unifica esses trabalhadores ainda é o "medo", contudo, um outro tipo de medo. Diferente da insegurança econômica, que é sentida e interpretada de formas variadas, a insegurança física e a percepção da criminalidade são elementos que aproximam esses motoristas. Os discursos construídos em torno da necessidade de autovigilância coletiva e apoio mútuo surgem justamente de uma sensação de vulnerabilidade, aliada à desconfiança que passam a nutrir em relação à capacidade das esferas governamentais em proporcionar a segurança de que demandam. O resultado é a produção e reprodução de um discurso que não apenas justifica, mas legitima aquilo que esses motoristas chamam de "*fazer equipe*".

Essas equipes não são, portanto, coletivos organizados em prol de reivindicações trabalhistas ou de melhorias estruturais na atividade, embora em alguns momentos possam até debater, de modo fragmentado, assuntos relacionados a esses temas. No entanto, essas equipes são, antes de tudo, algo muito mais amplo, que a pretexto de início de entendimento as lemos como redes de proteção mútua, articuladas com base na premissa da necessidade de "segurança". Uma segurança que, em sua visão, é possível (ou viável) se articuladas autônoma e organicamente.

No entanto, como ficará demonstrado, à medida que essas redes de proteção se consolidam, outros elementos também passam a ser incorporados à sociabilidade desses grupos. Para além da questão da segurança, a convivência entre os motoristas, o compartilhamento do cotidiano e as interações frequentes criam vínculos que extrapolam essa justificativa inicial, em muitos casos até se sobrepondo a ela. Diversas equipes desenvolvem características próprias, com códigos de comunicação, rituais e símbolos que reforçam a coesão interna ao mesmo tempo em que se distinguem umas das outras. No longo prazo, essa interação cria e estrutura laços e afinidades que evidenciam o quão segmentada é a maneira como esses motoristas enxergam a si mesmos e se relacionam com o trabalho. Assim, ainda que a insegurança seja o gatilho para a formação dessas equipes, é a construção contínua de vínculos e afinidades que lhes dá sustentação.

1.1. Motoristas

1.1.1. Cena 1: "É o que tinha"

— …eu já parei, viu? Já parei, vendi carro, deletei o aplicativo…. Três meses depois, olha eu aqui de novo [risos]. Uber é foda! Tá aí… tá fácil… é só baixar o aplicativo de novo e rodar [gargalhadas].

(...)

— …tem dia que eu enrolo na cama… dá uma preguiça da porra [gargalhadas]. Aí você mexe no celular e já tem uns filho da puta rodando desde quatro da manhã! [gargalhada]. Peeeega! [gargalhadas] Aí é foda! Fica parecendo que você é vagabundo… Aí o jeito é acordar pra vida e sair.

(...)

— … rapaz, não é que eu gosto… é que a encheção de saco é diferente. É chato assim… não pode recusar muita corrida, senão tu é bloqueado… se receber no dinheiro eles descontam depois da corrida com cartão e aí você perde a conta e não sabe se tá ganhando dinheiro ou tá perdendo [risos]... isso que é o chato. Mas não tem uma pessoa, ali… sabe… te enchendo… e só isso já é bom.

(...)

— … primo meu disse que uber não é trabalho. Não é trabalho o quê? Como que não é trabalho? Tem uns cara que não sabe nada da vida e aí vem meter essa… Como que ser uber não é trabalho? Tem nego que rala aí o dia inteiro… passa aperto… como que não é trabalho? Diz ele que é bico… eu também acho que é bico… mas bico é trabalho.

(...)

— … mano, tem uns cara que fala que tira quatrocentos conto no dia… é mentira! Não dá! Só se ele tiver falando o valor cheio, sem o repasse pra Uber... mesmo assim, depende. Dia normal? Só se tiver só ele rodando e mesmo assim se for feriado. Eu vou te falar o seguinte… dá pra ganhar dinheiro? Dá. Se tu rodar direitinho, pegar cedo, saber aceitar as corridas… aceitar umas ruins também pra Uber não parar de te enviar as boas… mas mesmo assim, mano… é rala! Mas daí dá pra ir levando… mas ficar rico sendo Uber?

(...)

— …o dia que eu tirei mais foi R$ 230. Lembro até hoje. Rodei umas 13 horas, mas tava "dinâmica" o tempo inteiro. E mesmo assim porque a Uber fez um negócio lá de bater meta… aí se você batesse a meta ela dobrava a maior corrida. De vez em quando ela faz umas gracinhas assim… aí é bom.

— …Ah, mano… normal, normal, eu rodo mais à noite. Eu acho melhor… menos trânsito, mais corrida longa. De dia é muito para e anda. Gasta gasolina, tem que ficar com o ar ligado.

— E a segurança? Você não tem medo?

— Medo a gente tem, né? Mas não é o tempo todo não. Tipo… eu já fiz umas corridas feias… já peguei assaltado… mas o dia que eu fui assaltado eu peguei corrida lá na Ponta Negra, e era de dia… já rodei a noite no São José, Compensa, Cidade Nova e nunca deu nada... então o problema é geral. Se for parar de rodar porque tem medo.

(...)

— …tem passageiro que entra calado, não olha na tua cara, e tu já fica com o pé atrás. Mas também tem uns que falam demais e tu não escuta nada com o som do motor. Cada corrida é uma história diferente. Tem dia que parece terapia. Tem dia que parece castigo [gargalhada].

(...)

— …eu conheço um cara que anda com taser no carro. Você saca o taser? Aquela mequinha que dá choque? Spray de pimenta... Ah, eu acho que é mais perigoso. Tipo… se eu tiver um negócio desses e precisar usar, eu vou usar… certeza… mas aí e se o cara for mais rápido que eu? Prefiro deixar… quer assaltar, assalta! Foda-se. O carro tem seguro… é de aluguel. Caguei.

(...)

— …esse negócio de horário é doido. E lugar também… tem lugar que é bom de pegar corrida, mas depende da hora. Centro… é bom se for meio-dia ou cinco horas. Pegar de lá pra fora… mas aí tem que ver o destino, senão é roubada… aeroporto é bizu, mas dependendo do destino não dá pra fazer corrida de volta… aí tem que ver se tem lugar perto pra você ir e ver se pega outra de lá.

(...)

— …os cara falam que isso aqui não é carreira. Eu também acho que não é, mas é o que eu tenho. Já fiz um monte de coisa e nenhuma foi carreira também. É o que tinha.

(...)

— …eu converso com o carro. Tem dia que eu entro mudo e saio calado. Tem dia que eu xingo.. tem dia que eu canto… [gargalhadas]. É ruim mas é bom.

1.1.2. Cena 2: “Deus no comando e bola pra frente”

O carro era um Kwid branco, com a lateral do lado direito visivelmente amassada, o que, só depois de tentarmos abrir a porta traseira, nos fez perceber que ela estava emperrada. A solução improvisada foi contornar o veículo com as crianças, as mochilas e algumas sacolas que estávamos levando, equilibrando tudo com cuidado pelo lado esquerdo, já na borda da rua, enquanto o motorista, já com o carro ligado, observava com gentileza o nosso pequeno transtorno. Minha esposa entrou com as crianças, acomodando-as e dando recomendações de sempre: não mexe aí, senta direito, coloca o cinto. Sentei no banco da frente, mas apenas depois que todos estavam acomodados, ainda ajustando meu corpo ao espaço reduzido, mas sem demonstrar incômodo. Eu ainda tinha uma travessa de vidro coberta com papel-alumínio. Só então cumprimentei o motorista com um “bom dia” discreto, seguido de um comentário qualquer sobre sair com crianças. Eu não estava, naquele momento, em posição de escuta metodológica, tampouco com disposição para mobilizar qualquer intenção investigativa; era um sábado a noite e íamos a uma confraternização do meu trabalho, na casa de uma colega, e eu me ocupava apenas em garantir que chegaríamos com tudo inteiro — as crianças, a comida, o tempo.

O motorista respondeu ao cumprimento com entusiasmo desproporcional ao meu, não por excesso, mas por temperamento, como se estivesse, desde antes da nossa entrada, disposto a conversar. Era um senhor de baixa estatura, pele clara e cabelo muito curto, com certa dificuldade para manter o corpo completamente ereto ao volante, o que lhe conferia um

ar de informalidade corporal que não destoava da sua simpatia. Tinha a aparência de alguém que já atravessara muitos trabalhos e talvez muitos carros, mas que mantinha certa jovialidade, perceptível no ritmo animado da voz, nos gestos com as mãos, nas pausas para rir das próprias frases. Não era, em absoluto, um homem velho, e nem parecia cansado — havia nele um tipo de energia social disponível.

Não sei dizer exatamente em que momento a conversa começou, mas me recordo de que a primeira pergunta dele foi sobre o local para onde íamos. Respondi algo vago, até porque era a primeira vez que eu ia à casa dessa colega. Ele respondeu com alguma menção sobre na região e emendou uma nova pergunta: se eu era de Manaus. Respondi que era de Minas, já preparado para a pergunta seguinte, que de fato veio: "de qual cidade?". Quando respondi "Montes Claros", ele reagiu com entusiasmo genuíno, dizendo que conhecia bem, que já tinha rodado muito por lá quando era caminhoneiro, que carregava carvão e fazia transporte da Bahia para São Paulo. Me lembro que achei interessante a coincidência, já que não é muito fácil encontrar em Manaus alguém que conheça a minha cidade natal. Ele continuou falando sobre estar de volta a Manaus depois de também já ter trabalhado no Mato Grosso. Ouvi com atenção cordial.

Até aqui, nada fora do comum: um motorista simpático, falante, curioso, com um passado carregado de estrada e uma disposição para o diálogo que não me incomodava. Aliás, era algo muito bom, principalmente se eu não estivesse com tanta pressa e não estivesse tão envolvido no evento para onde íamos. Eu respondia com gentileza, como sempre faço, mas sem intenção de prolongar a conversa, mais preocupado em responder às mensagens que chegavam no WhatsApp dos colegas que já estavam no local; em responder às perguntas que meus filhos faziam e em tentar me localizar no trânsito, conferindo o trajeto pelo visor do celular do próprio motorista e no meu, além de equilibrar a comida que estava carregando no colo. No entanto, havia algo na fala dele que me soava ritmado demais para ser apenas espontâneo — não como ensaio, mas como um tipo repetição domesticada de uma narrativa já contada muitas vezes.

Ele falava com gosto, isso era perceptível. Não havia hesitação no modo como emendava uma lembrança na outra, nem pudor em parecer tagarela. Falava certo orgulho de suas experiências. Mas, ao mesmo tempo, parecia que havia nele uma espécie de "prazer" em relatar os fracassos que teve em suas múltiplas experiências. Eu não sei dizer como, mas era essa a impressão, o que me fazia ter pensamentos intrusivos. Ele não rememorava esses fracassos como feridas, mas algumas eram realmente pesadas. Falou sobre uma filha que ele teve mas só viu quando nasceu. Falou de depressão e tentativa de suicídio. Falou de um assalto que sofreu quando caminhoneiro, que ficou amarrado um dia inteiro em um lugar deserto e que ainda foi demitido depois de resgatado… eram histórias realmente tristes. Mas ele contava e sorria, trazendo uma ideia de resiliência, como se cada história encerrada fosse um tipo de "prova da sua capacidade de recomeçar". Eu confesso que me incomodei, não com as histórias ou a sua capacidade de superação, mas me trazia certo incômodo o modo como ele falava… me parecia estranho. Não que eu duvidasse, mas era algo estranho se ouvir. Eu não sei definir muito bem o que eu senti.

Ele falou muita coisa. Eu quase não acreditei no tanto que ele falou em um trajeto que levou pouco mais de 25 minutos. Lembrou que já teve uma oficina mecânica, mas que fechou porque fez uma dívida que não conseguiu pagar e por isso até hoje não tem crédito; Falou que já foi revendedor de peças de ferro-velho, mas que um fornecedor foi preso por fazer desmanche e que até ele também foi preso porque achavam que ele era cúmplice. Cada episódio era contado com a naturalidade de quem troca de camisa: nada o abatia, ao menos na forma como se narrava. E talvez fosse esse o ponto de maior estranhamento. Não tanto o conteúdo das histórias – que já eram chocantes –, mas a tonalidade que ele emprestava a elas, como se o fracasso reiterado não fosse algo a evitar, mas um componente da própria

trajetória que o autorizava a dizer "eu já tentei de tudo", e com isso, quem sabe, reivindicar para si uma forma legítima de pertencimento à categoria dos que não desistiram.

Eu o ouvia em silêncio, sem intervir, achando interessante e com pensamentos intrusivos na cabeça mas também com um pouco de impaciência. Pensei, ainda sem elaborar, que havia ali uma espécie de conversão moral da falha em tenacidade, como se não ter dado certo fosse, no fundo, uma maneira de dizer que ele ainda estava ali, e que isso, por si só, já era uma vitória. Mas não era o momento para análise — eu ainda era apenas um passageiro no banco da frente, com uma travessa de comida sobre as pernas e dois filhos pequenos brincando no banco de trás.

A transição foi imperceptível. Ele falava ainda de tentativas passadas, de um tempo em que carregava telha de fibrocimento para obras no interior do Pará, de quando pensou em investir em criação de galinha caipira com um cunhado, e de uma época em que chegou a pensar em ir de vez para São Paulo porque "lá qualquer um se vira". Não havia pausa entre essas lembranças e a frase seguinte, que surgiu quase como um suspiro atravessado pelo trânsito: "mas aí apareceu essa coisa do Uber, e eu vi logo que era uma oportunidade boa". Disse isso com firmeza, sem alterar o tom da conversa, sem marcar nenhuma mudança de registro, como se o termo "oportunidade" fosse apenas mais um item na lista das tentativas, mas dito com um brilho que não estava presente antes — e foi esse brilho que me inquietou. Ele não explicou o que queria dizer com "boa", nem por que o Uber, entre todas as alternativas, parecia mais promissor do que as anteriores. Apenas afirmou, com leveza, que agora estava tranquilo, que não precisava mais depender de ninguém, que fazia o próprio horário e que, quando queria, ficava em casa. Eu já tinha ouvido frases parecidas em outras corridas, muitas vezes ditas por motoristas cansados, nos fins de tarde, tentando justificar a permanência num trabalho instável como quem justifica a permanência numa relação difícil: porque é o que tem, porque poderia ser pior, porque pelo menos é meu.

Mas ali havia algo diferente. A forma como ele pronunciava a palavra "oportunidade" não remetia àquilo que, concretamente, se obtém, mas a algo que ainda se espera. A Uber não era uma situação, era uma promessa — e mais do que isso, era uma espécie de abrigo simbólico que lhe permitia narrar o presente como parte de um percurso que, mesmo feito de quebras, não exigia revisão. "Aqui ninguém enche o saco", disse, agora com mais convicção, olhando para frente, atento ao semáforo. "Eu que me mando". Não havia ironia, não havia autodefesa. Ele falava com a segurança de quem acredita, ou ao menos se habituou a repetir o que precisa ser acreditado para seguir. E nesse momento, algo em mim se movimentou — não porque aquilo fosse uma novidade analítica, mas porque o modo como foi dito contrariava a densidade das histórias anteriores, e ao mesmo tempo dava a elas um sentido retroativo. A Uber não era apenas o que havia restado. Era o que lhe permitia dizer que tudo o que ficou para trás não foi fracasso, mas etapa.

Eu não disse nada, ainda. Olhava pela janela e pensava se valia a pena perguntar. E também, já estávamos chegando ao destino. Mas havia algo naquela alegria tranquila que me provocava. Não pelo entusiasmo em si, mas pela dissociação entre conteúdo e forma, como se o otimismo não fosse uma reação ao mundo, mas uma forma de suspender o mundo, de protegê-lo do peso das evidências. Eu já ouvira motoristas dizerem que estavam "acreditando", que "uma hora melhora", que "se Deus quiser, vai dar certo". Mas ali havia outra coisa. O que me incomodava não era o otimismo em si, mas o fato de que ele vinha depois do fracasso, não contra ele, nem apesar dele, mas quase como seu produto. E foi esse incômodo que me empurrou à pergunta que viria a seguir.

Não me lembro exatamente da frase que usei para perguntar. Talvez tenha sido algo como "mas você acha que isso vai render mesmo?" Foi algo assim, com certo ceticismo e um pouco de ironia, eu confesso... Eu sabia que não era uma pergunta etnográfica, mas sim uma curiosidade genuína. Era uma pergunta de quem quis falar alguma coisa para não deixar

passar batido aquilo que, por alguma razão, parecia destoar do que era dito com naturalidade demais. Mas a resposta dele foi muito genuína: "Tá é doido, é? Já deu certo! Deus no comando e bola pra frente" e deu uma gargalhada copiosa.

A corrida acabou e descemos.

1.1.3. Cena 3: "Até o goleiro já foi Uber"

— Olha o atleticano aí, ó. Beleza, mano? Vão amassar o Vasco amanhã, né? Quero ver o "vascão" se ferrando...

— Vamos! Pode deixar... vamos amassar igual fizemos com o Flamengo.

— Não! Ali foi sorte sua... o time tava querendo demitir o técnico...

Essa foi a primeira fala dirigida a mim naquela feijoada. Eu não conhecia ninguém no evento. Tinha chegado sozinho, com uma camisa do Atlético Mineiro, e me sentei em um dos bancos de cimento que ficavam mais afastados das mesas. Era um espaço amplo, aberto, com uma árvore fazendo sombra, algumas crianças correndo e o barulho contínuo de conversa em grupos. Eu segurava meu prato com feijoada no colo, talher de plástico, copo descartável apoiado no banco. Um homem sentou-se à minha esquerda pouco tempo depois. Foi ele quem puxou conversa, identificando a camisa do Galo e aproveitando para provocar o colega vascaíno que estava em pé, prestes a se sentar ao nosso lado. O vascaíno sorriu, assentiu e rebateu com alguma ironia, o que imediatamente estabeleceu uma espécie de comunhão provisória entre nós três, não como amigos, mas como sujeitos disponíveis para o riso e para a conversa em torno do futebol.

Não houve apresentações. Eu não sei os nomes deles e eles não sabem o meu. Mas nosso bate-papo durou bastante tempo. As provocações eram bem amistosas e entusiasmadas, e o vascaíno, talvez percebendo uma possibilidade de aliança contra o flamenguista - mesmo que o no dia seguinte enfrentaria o Galo -, se sentou à minha direita e começou a falar do time com propriedade. O flamenguista, mais expansivo, contava vantagem, mas ria de si mesmo. As provocações eram mútuas, sempre acompanhadas de frases longas, entonações performadas e relatos de partidas recentes que todos pareciam ter assistido. Era um clima de descontração. A comida era boa, o dia estava relativamente fresco, era um ambiente bem familiar.

O motivo da feijoada era arrecadar dinheiro para o concerto do carro de um motorista que havia batido e não possuía seguro. Por isso, havia muitos motoristas, mas também familiares, amigos, conhecidos e outras pessoas que apenas foram para comprar a sua feijoada. Eu fazia parte da cena como qualquer outro ali, sem lugar de fala específico. É claro que fui ao evento como uma oportunidade de campo, mas estava mais interessado em participar do que em fazer análises. E justamente por isso, a conversa fluía. Ninguém esperava uma escuta investigativa. Ninguém se policiava. Eu era só um cara com camisa de time, sentado no banco, comendo e rindo. Mas a cena já estava carregada de elementos que, àquela altura, ainda não estavam disponíveis como dado.

Eu não sei em que momento da conversa falamos sobre a Seleção brasileira e o fato de hoje em dia "não existir mais jogadores raízes como antigamente". A partir daí, começamos a rememorar os jogadores "de verdade" — aqueles que vieram da dificuldade, que jogaram em campinho de terra batida, que comiam pão com mortadela no intervalo do treino. Alguém lembrou do Ronaldo "Fenômeno", do tempo em que ele pegava dois ônibus pra ir treinar no São Cristóvão, que não tinha grana pro lanche e preferia guardar o dinheiro da passagem. A entonação da conversa mudou: já não era mais gozação, era quase respeito.

E foi nesse clima que o flamenguista olhou pra frente e soltou, com ar de quem lança um exemplo incontestável:

— Agora, se tem um cara que merece respeito, é o Marcelo Carné.

O nome provocou um leve reconhecimento. O vascaíno fez que sim com a cabeça e disse que lembrava dele no CSA. O flamenguista continuou:

— Pois é. O cara jogou no Flamengo, rodou por um monte de time, mas aí na pandemia ficou sem clube, a mulher dele morreu, ficou com os filhos pequeno... e o que ele fez? Foi rodar de Uber. Uberzão mesmo. Corrida, aplicativo, passageiro. Sem vergonha nenhuma. Trabalhou. Depois voltou pro futebol, jogou no CSA, e agora tá em Portugal. O bicho é guerreiro.

Eu, mesmo, não sabia dessa história do Marcelo Carné. Sei que ele é goleiro e joga fora, mas esses pormenores eu desconhecia. Deixei que eles continuassem, sem interromper, porque ali já não se falava mais de futebol — ou, ao menos, não só disso. O que estava em jogo era outra coisa: a reafirmação de que "ser Uber" não desmoraliza ninguém, desde que a narrativa que o sustente seja a da dignidade. O exemplo do jogador-profissional-que-trabalhou-com-aplicativo funcionava como um índice de que a plataforma podia ser um lugar de passagem legítima, quase nobre, se fosse contada assim. A Uber aparecia, mais uma vez, como esse território simbólico de validação da humildade, da persistência, da fé — "ele foi pra rua", dizia o flamenguista, "e foi esses dias… tava aí igual a gente".

Um deles pesquisou no celular sobre a história do Marcelo. Achou e leu para que pudéssemos ouvir… "Olha aqui ó… ele foi Uber... na pandemia. Ele trabalhava de Uber. É porque não tinha jogo, pô. Você não lembra. E ele tava emprestado pro Bangu, eu acho. Time pobre".

A partir desse ponto, a conversa desenrolou por outros temas: pandemia, crise, Bolsonaro… mas sempre retomando a ideia de que "ser uber" é difícil, mas "é uma saída"; de que "ninguém quer ser uber pra sempre", mas "é uma oportunidade até achar coisa melhor"; e, finalmente, que "dá pra vencer se não desistir".

A essa altura eu já não participava mais da conversa, apenas ouvia. Não por não ter o que dizer, mas porque aquilo já não era mais novidade, embora ainda me causasse surpresa. Eu já tinha ouvido discursos parecidos em outras ocasiões. Eram falas que, mesmo com variações, acabavam chegando no mesmo ponto: o trabalho como motorista era uma oportunidade. Não exatamente um plano, mas uma saída. Um jeito de se manter ativo, de não parar, de não depender dos outros. Era sempre dito com algum orgulho, mesmo que por trás houvesse sinais de cansaço. E havia também esse traço curioso: ninguém dizia que queria ficar na Uber para sempre. Pelo contrário. O tempo todo, o trabalho aparecia como algo temporário, uma ponte, uma travessia – mesmo que, na prática, aquilo já durasse meses, às vezes anos. O modo como falavam da Uber era cheio de ambivalência, mas quase sempre pendia para esse lado: o da esperança, da autonomia, da dignidade de não estar parado. Era como se o próprio ato de dizer que aquilo era uma oportunidade ajudasse a tornar a experiência menos pesada.

***

1.1.4. A vida segue e o volante gira

Atravessar a cidade como passageiro é adentrar um espaço íntimo e provisório: o interior de um carro. Nesse pequeno universo, o que parece uma rotina banal revela-se um campo de enunciação denso, onde surgem fragmentos de biografias, avaliações morais e diagnósticos do presente. O carro torna-se lugar de fala, e quem dirige, longe de ser anônimo, revela-se um sujeito tensionado entre contingência e agência, cansaço e reinvenção.

A impressão imediata é a da diversidade. Há os que falam pouco e os que falam demais; os que narram suas trajetórias com orgulho e os que preferem o silêncio. Vêm de diferentes profissões ou sempre foram "do corre". Mas, a despeito das diferenças, o trabalho como motorista é sempre um ponto de inflexão, que obriga o sujeito a reinterpretar sua trajetória, a ressignificar fracassos e a negociar com a precariedade um sentido possível.

Esse sentido precisa ser construído. Há quem prefira a atividade a estar desempregado ou quem relate que o volante devolveu a dignidade. Mas também há quem diga que o trabalho "acaba com a cabeça". O dilema é como continuar sem ceder ao ressentimento ou ao colapso. Muitos resolvem o impasse com discursos de superação, afirmando ser algo temporário. Outros optam pela resignação de quem precisa pagar as contas. E há os que operam um deslocamento simbólico, enxergando no trabalho uma plataforma de autonomia ou um gesto de resistência.

Existe também um cansaço mais espesso, quase existencial, expresso em comentários ácidos sobre a política, o país, a vida. Não é um cansaço que pede repouso, mas desabafo, verbalizando um desalento que aponta para uma sensação de abandono. Enunciados como "O Brasil não é para amadores" ou "ninguém presta atenção em quem trabalha de verdade" não são apenas queixas, mas formas de organizar uma narrativa de desilusão que, ao mesmo tempo que denuncia, protege, localizando o problema em algo externo – no Estado, na plataforma, na sociedade.

Mesmo assim, há um esforço genuíno de encontrar dignidade em meio ao caos, ainda que por meio de racionalizações contraditórias. Alguns se orgulham de nunca depender de ninguém, mesmo relatando dificuldades. Outros rejeitam comparações com empregados formais, afirmando preferir ganhar menos, mas ter autonomia para fazer seus próprios horários — ainda que estes ocupem quinze ou dezesseis horas por dia. Não se trata de ilusão,

mas de uma operação simbólica complexa, na qual a liberdade se manifesta na possibilidade de manter alguma margem de controle sobre si, por mínima que seja. Diante da precariedade, essa pequena reserva de autonomia torna-se um trunfo moral.

Percebe-se, então, uma ambiguidade. Há quem se refira ao trabalho com vergonha, como um rebaixamento provisório na biografia, o orgulho ferido de quem fez tudo certo e, ainda assim, foi empurrado para o volante. Outros falam da atividade com um tom quase heroico: a honra vem de não ter se rendido, de ter "ido à luta". A diferença parece residir na forma como cada um elabora sua história na gramática da honra, da vergonha ou da persistência.

Muitos falam da própria trajetória com um tom de suspensão, uma espera indefinida. A ideia é que "isso aqui" não é o destino, mas um entrelugar a ser superado. O motorista está presente na atividade, mas não pertence inteiramente a ela. Essa cisão identitária é recoberta por um discurso de provisoriedade, reiterado para que não se transforme em frustração. A precariedade torna-se suportável por ser interpretada como transitória, mesmo que se prolongue por anos.

Por outro lado, há os que se referem ao trabalho de modo mais direto, sem grandes elaborações retóricas: "é o que tem", "tem que trabalhar". Não é o discurso do empreendedor nem do derrotado, mas do sobrevivente, que reconhece as falhas do sistema, mas não espera que ele funcione. A crítica se torna um murmúrio de fundo. A vida segue, e o volante gira.

Em meio a esse universo, surgem discursos marcados por uma ética do esforço e uma crença no mérito individual como resposta ao colapso das garantias. A atividade é descrita como uma prova diária de resistência, não apenas física, mas moral. Trabalhar longas horas e abrir mão do descanso são sinais de compromisso. Não se trata apenas de ganhar dinheiro, mas de provar algo a si mesmo e aos outros. Nesse registro, a precariedade funciona como cenário de validação: a vitória não é medida pelo saldo bancário, mas pela persistência. Essa ética, porém, aparece embutida em comparações morais, em distinções entre "quem quer trabalhar" e "quem quer moleza". Essa filtragem ética do sofrimento reforça a moralidade do mérito e reorganiza os vínculos, deslocando a solidariedade para o plano da afinidade moral, não da condição comum de trabalho.

Surgem também vozes dissonantes, que rejeitam a superação como engodo. Falam com amargura de promessas não cumpridas e portas fechadas. O trabalho por aplicativo é vivido como último recurso. Mesmo quando se esforçam para manter a aparência de normalidade – “tem gente pior” –, há um cansaço incontornável, moral, que deixa o sujeito à margem de si mesmo. Em outras situações, preserva-se a leveza e o humor. Motoristas que riem das próprias histórias e fazem piadas com o cotidiano. Essa disposição para o riso não é alienação, mas enfrentamento oblíquo, uma estratégia para suportar a repetição e a arbitrariedade.

Entre a ironia e o desencanto, desenha-se um campo moral instável, no qual os motoristas articulam suas experiências por meio de discursos fragmentados. Não há um vocabulário unificado, mas uma linguagem comum emerge da repetição dos trajetos e das conversas. Essa linguagem não é feita só de palavras, mas de gestos, silêncios e posturas. A rua torna-se espaço de elaboração, onde a vida é pensada em movimento. O carro, para o motorista, é território existencial: extensão do corpo, refúgio, cápsula de controle. A relação intensa com o veículo, seja para habitá-lo ou negá-lo, é expressa em sua personalização, com objetos afetivos, ou em sua impessoalidade, com avisos imperativos e ausência de decoração.

Ainda assim, o sentimento de transitoriedade é recorrente. Quase todos mencionam que não pretendem ficar “nisso” para sempre. A atividade é descrita como etapa, improviso. Manter viva a ideia de que aquilo é passageiro opera como autoproteção: admitir que é um lugar definitivo seria, para muitos, aceitar uma derrota. A esperança torna-se um método: não precisa ser realista, basta que funcione como horizonte. Essa esperança se desdobra em narrativas de projeção, ainda que vagas: voltar a estudar, abrir um negócio, encontrar um emprego estável. Esses planos funcionam como afirmativas de possibilidade, uma forma de manter aberto o campo do porvir. O futuro é uma zona de respiro que organiza o presente e justifica o esforço.

Essa proteção simbólica, contudo, é frágil. Há momentos em que a frustração transborda e o motorista verbaliza a sensação de estar preso. Frases como “já tentei de tudo” ou “parece que eu tô rodando em círculo” escapam como fissuras no discurso. Nesses instantes, a fortaleza simbólica cede, revelando a angústia por trás da persistência. Mesmo

assim, muitos continuam a produzir formas de autocuidado simbólico. Falam em gratidão, fé, em “aceitar e seguir em frente”. Essas expressões operam como dispositivos morais que auxiliam na manutenção de alguma ordem interna. A fé não é apenas crença, mas estratégia existencial, e mesmo os não religiosos apelam à ideia de que “as coisas vão melhorar”. Essas frases funcionam como refrãos morais que ajudam a sustentar o dia a dia.

Talvez por isso muitos não se reconheçam nas categorias rígidas do discurso político ou sociológico. A sensação é a de ocupar um lugar que não foi escolhido, mas também não foi totalmente imposto, exigindo adaptação constante. O motorista não é apenas quem dirige: é alguém que sustenta um malabarismo diário entre o que esperava ser, o que precisa ser e o que ainda sonha ser. Nesse malabarismo, há uma luta cotidiana por reconhecimento e dignidade. Os motoristas formulam discursos sobre si, produzem sentidos sobre seu trabalho e constroem avaliações morais sobre o mundo. E, nesse gesto, revelam a gramática social que estrutura suas formas de ser, agir e se imaginar no mundo. Antes de qualquer organização em equipe, o que se tem é isso: homens e mulheres que, todos os dias, atravessam a cidade tentando construir sentido a partir do volante.

1.2. Equipes e ADM’s

— ...cada um vai pegando o seu jeito. Não tem muita regra, não. Tem equipe que é toda cheia de regra, de horário, de grupo de mensagem. É mimimi pra cá, conversinha fiada pra lá... que tem que seguir não sei o quê... A minha é mais solta. Cada um no seu tempo... doze por oito.

— E funciona?

— Funciona pra quem quer. Tem gente gostam de regra.... Mas eu mesmo não fico muito de conversinha no rádio, não. Se for pra ajudar, ajudo. Mas ficar de risadinha o dia inteiro...? Isso aí eu não tenho mais paciência.

— E esse rádio émovimentado?

— Depende... Tem dia que é mais. Tem dia que é um converseiro doido. Mais frescagem, sabe. Você quer ver quando tem uma QRU... É uma semana só falando disso.

— E quando tem QRU, o pessoal responde? Eles vão, mesmo?

— Vão! Se tiver gente na pista, vai todo mundo. O problema é que às vezes ninguém responde. Aí fica difícil. Mas sempre tem. O pessoal fica atento. E tem a Liderança [ADM], né? Isso que é bom. A gente sente seguro de saber que tem gente atenta.

— Você já precisou de ajuda? Tipo... já teve QRU pra te ajudar?

— Pra mim não! Mas já participei de algumas. Ow... te falar... já teve umas feias, ó. De ladrão espancar e menina e tudo. Pessoa foi todo mundo atrás e pegou o cara. Pegou o carro e devolveu pra menina. Esse dia aí foi Deus que mandou a gente.

— Que coisa, né!? E é por isso que o pessoal entra em equipe?

— É mais por isso, né? Segurança. Ninguém quer rodar sozinho.

***

A reunião parecia que já estava em andamento quando cheguei. Não parecia que tivesse havido uma abertura formal, mas uma movimentação progressiva de cadeiras arrastadas, cumprimentos murmurados e copos plásticos sendo preenchidos com café. A maioria dos presentes estava em pé, espalhada em pequenos agrupamentos de três ou quatro motoristas, conversando em voz baixa. Alguns riam, outros pareciam apenas escutar. À frente, numa espécie de semicírculo mais atento, cinco ou seis motoristas já ocupavam cadeiras, voltados para um homem que falava com naturalidade, como quem não precisava anunciar que estava no comando, pois esse lugar já lhe era reconhecido.

Não havia uma mesa central, nem nenhuma indicação visual de hierarquia, mas era ele quem conduzia a fala. Seus modos eram firmes, mas não impositivos; falava com segurança, misturando conselhos e advertências em um mesmo tom. Começou lembrando os presentes sobre "*a importância da presença*" e frisando que isso não deveria acontecer apenas nos grupos de mensagem, mas também no "*rádio*" e principalmente nas QRUs. Reforçou que "*estar na equipe é mais do que botar adesivo no carro*" e que havia motoristas e equipes "*sumindo demais*". Disse, olhando para todos, mas sem fixar os olhos em ninguém, que "*comprometimento não é só no discurso*", e que era preciso "*retomar o padrão*".

A palavra "*padrão*" apareceu algumas vezes, sempre associada à ideia de manter uma linha comum de conduta: "*estar atento antes mesmo que a QRU acontecesse*"; não era apenas manter o "rádio" ativo, mas cuidar para que ele permanecesse funcional, limpo, livre de brincadeiras excessivas e de "*falação desnecessária*". Relembrou que "*o rádio é ferramenta de trabalho*" e que "*não dá pra ficar de risadinha quando o colega tá pedindo ajuda*". Comentou ainda que havia equipes que estavam "relaxando".

À medida que falava, o grupo mantinha uma escuta silenciosa, mas não homogênea. Alguns assentiam discretamente com a cabeça, outros cochichavam entre si. Um motorista mais velho, ao fundo, interrompeu brevemente para dizer que achava que estaria havendo "*muita bagunça*" e que havia motoristas que "*só embustava*", sem contribuir. O líder

respondeu com um "*vamos conversar sobre isso depois*" e seguiu sua exposição. Propôs que se retomassem as reuniões mensais com representantes das equipes, que os zero-um voltassem a repassar orientações aos mais novos e que fosse reforçado o uso correto das mensagens de alerta. Repetiu que "*se cada um quiser fazer do seu jeito, vira bagunça*".

Em uma das rodas mais afastadas, ouvi quando um dos motoristas disse que "*isso aí funciona só pra eles*", ao que outro respondeu, com tom de ironia, que "*querem mandar até a hora que o cara vai dormir*". Outro, em outra roda de conversa, comentou "*quem resolve são os mesmos de sempre*", enquanto digitava no celular, sem tirar os olhos da tela.

Ainda assim, ninguém se retirava. Permaneciam ali, entre escuta e dispersão, entre concordância silenciosa e crítica murmurada. Um motorista anotava frases num bloco, talvez para repassar depois aos colegas ausentes. Outro se limitava a observar. Alguns sorriam discretamente, outros pareciam entediados. Mas a presença, mesmo que nem sempre atenta, era uma forma de reconhecimento: ainda havia valor simbólico naquele espaço. O discurso de unificação circulava, mas não coagulava. Havia quem ouvisse com atenção sincera, havia quem ouvisse por respeito, e havia quem ouvisse com ceticismo.

A reunião avançou por quase uma hora, intercalando falas do líder com comentários mais pragmáticos de outros motoristas. Em momento algum houve embate direto, mas as camadas de desconforto apareciam nas entrelinhas. Um motorista comentou que as equipes são muito diferentes e que "*nem todo mundo vive só disso*", sugerindo, ainda que de modo sutil, que o modelo proposto ali não cabia em todas as rotinas. A frase passou sem resposta.

Ao final, o líder agradeceu a presença, pediu que os assuntos discutidos fossem repassados a quem faltou, lembrou da importância de manter o espírito de equipe e sugeriu que "*se cada um fizer sua parte, ninguém fica na mão*". A frase foi recebida com alguns acenos de cabeça, mas todo mundo aplaudiu. Fizeram uma oração ao final. Antes que se dispersassem, algumas outras rodas de conversas se formaram para conversas aleatórias. Não pareciam ser rodas de motoristas de mesmas equipes, mas sim algo bem misturado.

***

Conversando com inúmeras pessoas, de diferentes grupos de motoristas, participando de reuniões e momentos de lazer – além do campo virtual – eu diferi, motoristas e equipes, não apenas pelos seus distintos conjuntos performáticos (ou estilos), mas também pelos modos como se relacionam no próprio processo do que chamam o "*fazer*" ou "*refazer*

equipe". E, neste ponto, tanto o "fazer" quanto o "refazer equipe" são termos que carregam uma ideia de que os grupos são produtos (ou construções) deles próprios, e não entidades autônomas sob as quais estejam passivos. Contudo, e ao mesmo tempo, dentro da perspectiva dos discursos sobre segurança e união proferidos em algumas reuniões e por lideranças, a ideia sempre presente era a de tornar, sim, a "ideia de equipe" como algo maior ou mais amplo. Um contraste discursivo, mas também um ponto de apoio sobre o qual é possível perceber tanto a capacidade de agência e resistência, por parte dos motoristas, a alguma centralização de definições discursivas, quanto também o movimento contrário que tenta convergir para um único pólo os elementos de coesão desses grupos.

Ainda que não se possa reduzir as equipes a um modelo estável de organização, tampouco ignorar as múltiplas trajetórias que atravessam seus integrantes, é possível reconhecer a presença de certos discursos que, mais do que refletir ou descrever essas formações, as produzem e orientam. Trata-se de enunciados que, embora não componham um repertório homogêneo ou sistemático, circulam entre os motoristas e conferem uma espécie de coerência relacional à prática de "fazer equipe". Esses discursos não operam como pano de fundo — passivo ou subjacente —, mas como forças centrípetas que, ao se articularem em torno da noção de perigo, motivam ações, justificam agrupamentos e atualizam continuamente a necessidade de estratégias de vigilância e autoproteção.

É um discurso que articula-se de maneira bastante difusa. Está presente em conversas informais, em comentários, mensagens, onde se desdobra em múltiplos sentidos e práticas. Ele se manifesta como um conjunto de ideias que percorre as interações cotidianas, justificando e reforçando a necessidade de proteger a si mesmos e aos demais, em uma lógica que permite a cada motorista agir e interpretar de acordo com suas próprias experiências e percepções de risco. Não há, nesse discurso, um padrão rígido ou consenso absoluto, mas sim uma orientação que oferece possibilidades de ação. Esse discurso, portanto, não funciona como uma regra coletiva impositiva, mas como uma referência constante que, ao ser evocada, impulsiona a tomada de decisões voltadas à segurança. Ao mesmo tempo, não se pode negligenciar a existência, também, de tentativas de solidificação dessa referência, atribuindo-lhe um caráter mais estável e uniforme.

Mais de oito dezenas de vezes eu cheguei a fazer exatamente esta pergunta: "por que rodar em equipes?", e as respostas, de modos diferentes, davam sempre a mesma razão: "segurança". Mesmo que as rotinas, as "falações", os adereços, adesivos, nomes, lemas e

interesses comuns dos motoristas de determinadas equipes não expressassem aquela razão, a resposta objetiva era sempre essa, como me disse um motorista a caminho do bairro Tarumã:

> Eu, por exemplo, sou de Manaus. Mas Manaus é muito grande. Aqui tem de tudo, tem todo tipo de gente. Então, por exemplo, eu pego um passageiro, igual a você, lá no Centro, pra levar lá para o Tarumã, olha o risco que eu tô correndo. Eu não sei quem está entrando no meu carro, entende? No dia a dia eu nem penso muito nisso, tenho outras coisas na cabeça, mas é bom também saber que tem um apoio se eu precisar. Entende? É, como se diz, dá até pra relaxar um pouco".

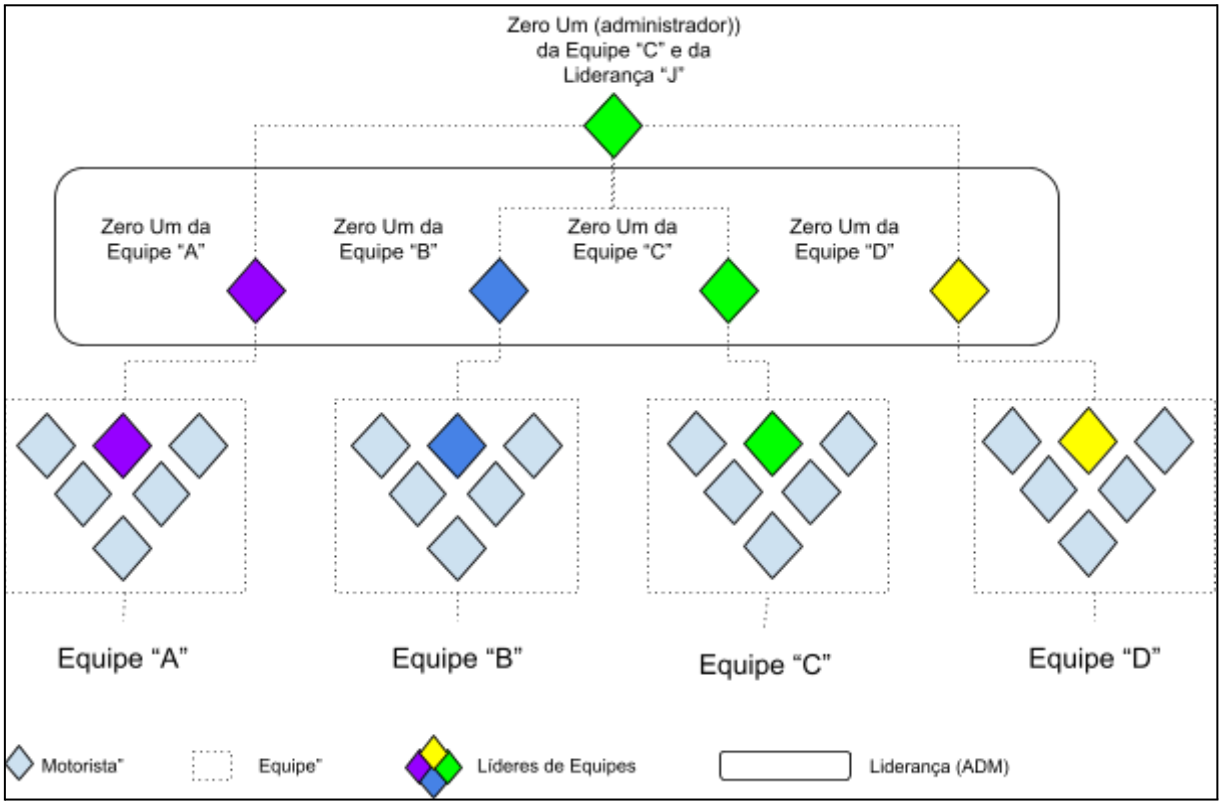
Uma equipe pode ser constituída a partir de distintas motivações, desde formatos mais orgânicos e horizontais, como a amizade, coleguismo e conhecimento prévio entre os motoristas, até uma formatação mais vertical, por exemplo quando um motorista, individualmente, cria a equipe e então passa a atrair novos motoristas para se agregarem. Cada equipe costuma agregar para si uma média de 30 a 45 membros, sendo possível ver equipes maiores e outras menores. Mas cada motorista segue a sua rotina individual de trabalho, organizando os seus próprios horários e dias de trabalho. Alguns preferem trabalhar apenas em um turno (manhã, tarde, noite, madrugada) enquanto outros fazem mais de um turno, seguidos ou intercalados. Outros, ainda, rodam apenas nos finais de semana. Deste modo, não é comum todos os motoristas da mesma equipe estarem rodando ao mesmo tempo. O mais comum é que em cada turno apenas um número entre 8 a 15 motoristas estejam "na pista".

Constituída a equipe, internamente ela possui um "administrador"[8] (um líder?), comumente chamado de "zero-um". Esta é uma pessoa de referência da equipe, podendo ser o motorista mais velho, ou mais experiente, ou ainda o mais carismático, o mais disponível, o mais engajado, ou mesmo por voluntariado etc.. Em algumas equipes o "zero-um" pode ser

[8] Eu ainda tenho restrições ao uso do termo "líder" quando me refiro apenas ao "zero-um" de determinada equipe. Tanto porque em algumas equipes os termos utilizados são outros, como por exemplo "administrador", "presidente", "ministro" ou tão somente "zero-um", quanto pelo fato de que o próprio conceito de "liderança" será utilizado pelos motoristas em outros contextos mais amplos, nem sempre com tonalidade representativa, mas por vezes simplesmente burocrática e até "ilegitimada".

escolhido por votação[9], contudo, é mais comum que o "zero-um" seja o "fundador da equipe".

Figura 3 - Diagrama representando motoristas, equipes, líderes e lideranças ADM's



Fonte: Arquivos da Pesquisa (2024)

Os demais membros também possuem a sua respectiva numeração, seguindo uma classificação de precedência mais ou menos hierárquica. Essa classificação é importante porque, conforme dito, não é comum que todos os membros da equipe rodem ao mesmo tempo. Portanto, dentre aqueles que estiverem "na pista", o motorista de maior precedência, o "mais antigo", deve fazer o papel de "administrador", inclusive se comunicando junto a ADM, principalmente em casos de QRU.

[9] Essa informação foi dada por um motorista, mas ele próprio me disse que não conhecia nenhuma equipe onde o "administrador" tivesse sido escolhido por voto, mas que já tinha ouvido falar que essa era uma possibilidade. Em conversas com outros motoristas, quando questionei sobre essa escolha, a maioria relatou outros modos de escolha, mas em geral na forma de voluntariado ou de disponibilidade. Eu não conheci nenhuma equipe cujo zero-um tenha sido eleito por votação.

Quanto a isso, é importante deixar claro que não é somente o "zero-um" da equipe que está autorizado a entrar em contato com a ADM. Na realidade, todos os motoristas de uma equipe estão adicionados ao canal da ADM, de modo que qualquer motorista que enviar um comunicado neste canal, será ouvido por todos os motoristas (que estiverem na pista) de todas as equipes agremiadas. Inclusive, o próprio motorista que solicita ajuda poderá fazê-lo. Entretanto, é responsabilidade do "zero-um" – ou do "mais antigo" na pista, por sequência hierárquica – manter esse contato, repassando informações e coordenando o "socorro". Esta é uma estratégia de organização comunicativa, inclusive para que o canal da liderança não fique congestionado com excessos de ruídos e de "falações", sendo utilizado apenas para informações assertivas sobre o "socorro" que será dado.

A grande maioria das equipes estão vinculadas a alguma ADM, e, para além de sua organização interna, criam entre si esquemas de "parcerias" como estratégia para a produção de volume e para que seja possível uma cobertura mais extensa da cidade, possibilitando uma resposta mais ágil e eficiente em caso de necessidade. E é dessa "parceria" que nascem as ADMs.

Existem, porém, equipes que funcionam de modo completamente autônomo, sem qualquer tipo de parceria com outras equipes. Embora também possuam, em geral, nomes, adesivos, rótulos e até lemas, não parece haver qualquer "empolgação" com esses símbolos – diferentemente de outras equipes onde sempre há um esforço para atualização dos adesivos, substituindo os muito gastos por novos, melhorando a qualidade do desenho, seu *design*, tamanho etc.. Na maior parte das vezes são equipes formadas por amigos, ex-colegas de escola ou de profissão, vizinhos, familiares etc., que apenas se organizam em equipes como modo de manter uma rotina de comunicação no trânsito.

As ADMs funcionam como um aglomerado de equipes cuja função é conectar, de maneira estruturada, os motoristas que pertencem a esses diferentes coletivos. Essa conexão, no entanto, só pode ocorrer a partir da mediação dos administradores ("zero-um", ou quem ocupe essa função em sua ausência), que atuam como representantes de suas respectivas equipes. Em geral, essa "liderança" deveria operar — ao menos segundo muitos motoristas — como uma instância impessoal, quase abstrata: a ADM, idealmente, seria apenas um canal coordenado de zelo e comunicação, e não um sujeito coletivo com personalidade própria. Nesse sentido, ela é muitas vezes descrita como a soma de suas partes, como uma "federação"

informal composta por equipes autônomas, cuja articulação exige também símbolos, ritos e códigos de identificação próprios, que distingam essa ADM das demais.

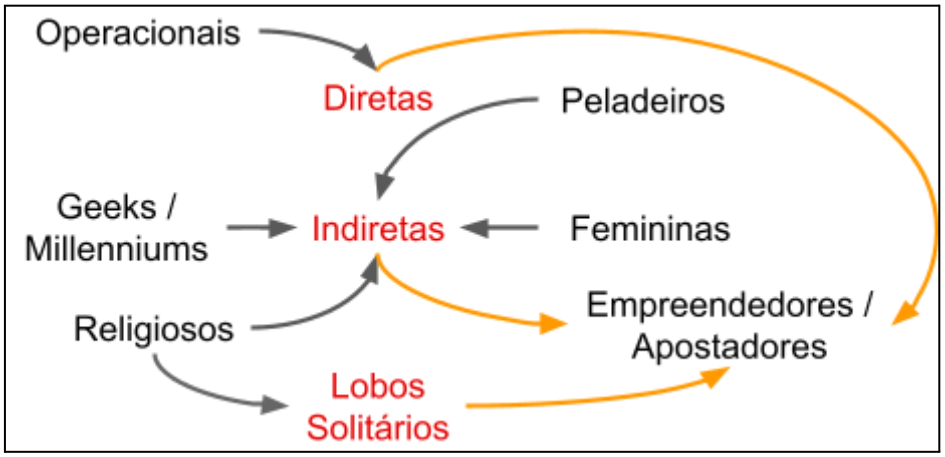
Eu darei mais detalhes sobre as ADMs à frente.

Para fins analíticos, proponho classificar as equipes em três grandes agrupamentos, a partir da maneira como o discurso da segurança é mobilizado na constituição e na atualização dos coletivos: (1) as **equipes diretas**, que estruturam suas práticas com base em protocolos próprios de autoproteção e vigilância, assumindo esse discurso como eixo ordenador da sociabilidade interna; (2) as **equipes indiretas**, que compartilham em certa medida esse mesmo discurso, mas subordinam-no a formas de afinidade que se articulam a partir de valores outros, como vínculos de amizade, pertencimento religioso, lazer ou afinidade geracional; e (3) os **lobos solitários**, motoristas que não integram equipes, embora eventualmente se conectem a redes de comunicação ou se aproximem de certos discursos mobilizados por elas.

No interior dessa classificação, observei seis estilos distintos de coletivos e motoristas: (i) as **equipes operacionais**, que se enquadram como diretas e que reproduzem com mais intensidade o estilo da vigilância; (ii) os **peladeiros**, (iii) **religiosos**, (iv) as **femininas** e (v) **geeks/millennials**, que integram o grupo das equipes indiretas, pois articulam o discurso da segurança com outros eixos relacionais; e (vi) os **empreendedores/apostadores**, que não constituem equipes propriamente ditas, mas compõem o espectro dos lobos solitários, podendo, ocasionalmente, circular entre equipes diretas e indiretas.

Talvez o diagrama abaixo consiga ilustrar melhor essa descrição:

Figura 4 - Diagrama representando tipos de equipes e motoristas



Fonte: Arquivos da Pesquisa (2024)

O diagrama representa esquematicamente os três modos principais de associação entre motoristas por aplicativo: equipes diretas, equipes indiretas e lobos solitários. Essa distinção se dá a partir da forma como o discurso da segurança é mobilizado: enquanto as equipes diretas estruturam seus vínculos com base em protocolos próprios de autoproteção — como nas operacionais —, as equipes indiretas subordinam esse discurso a outros eixos relacionais, como vínculos de lazer (peladeiros), fé (religiosas), afinidade geracional (geeks/millennials) ou de gênero (femininas). Já os lobos solitários não formam coletivos organizados, embora ocasionalmente se conectem a redes informais de comunicação ou adotem, em parte, os mesmos discursos das equipes. As setas pretas indicam essa lógica classificatória entre tipos de equipes e motoristas, incluindo o fato de que estilos como o religioso podem aparecer tanto em formato de equipe quanto entre os lobos solitários. Já as setas amarelas apontam a dispersão de um outro estilo — o dos empreendedores e apostadores — que, embora não constitua uma forma coletiva propriamente dita, pode atravessar qualquer um dos três agrupamentos. Isso revela que os estilos discursivos não coincidem plenamente com os arranjos organizativos: um mesmo motorista pode performar o ethos empreendedor estando vinculado a uma equipe direta, a uma equipe indireta ou mesmo como lobo solitário. O diagrama, portanto, não expressa posições fixas ou mutuamente excludentes, mas modos de circulação e gradação entre formas de organização e de sentido.

Em Manaus existiam, até o fechamento do campo (em dezembro de 2024) por volta de 438 equipes de motoristas aglomeradas em torno de 12 lideranças, um número que não deixa de ser bastante expressivo. Contudo, como elas se estruturam?

Como dito anteriormente, são distintos os tipos e "estilos" de equipes. Algumas são classificadas como "diretas" porque reproduzem de forma explícita o discurso central que sustenta o "fazer equipe": a criação de protocolos e práticas voltadas para uma proteção mútua, refletindo uma percepção coletiva de ausência do Estado na garantia de segurança. Para essas equipes, a comunicação e os interesses expressos assumem um tom de ação própria, manifestada por meio de símbolos e práticas que colocam a proteção como valor primordial. Esse estilo solidifica a razão de ser dessas equipes e seu sentido de liderança, configurando também as ADMs, com uma organização interna que delineia claramente os limites e expectativas dos membros. Assim, o discurso se articula em torno de vigilância, autoproteção, automonitoramento e de protocolos de ação para situações de risco – como assaltos e furtos – operando sem mediações, ou seja, como uma resposta direta à insegurança. Esse entendimento coletivo da autoproteção se expressa, portanto, como uma necessidade

compartilhada e quase ritualística, em resposta à percepção de uma suposta negligência do Estado e do Poder Público. Em contrapartida, existem também equipes que, embora compartilhem essa base discursiva, o fazem de forma intermediada, onde interesses e afinidades pessoais, que emergem das trocas cotidianas, têm peso equivalente ao discurso de proteção, situando-o mais como pano de fundo do que como centro das interações.

Operacionais, Peladeiros, Geeks (ou millennials?), Religiosos e Femininas são os tipos de equipes que dão centralidade a estes discursos. Contudo, somente as equipes Operacionais performam apenas este estilo discursivo, podendo os demais tipos de equipes performar discursos indiretos.

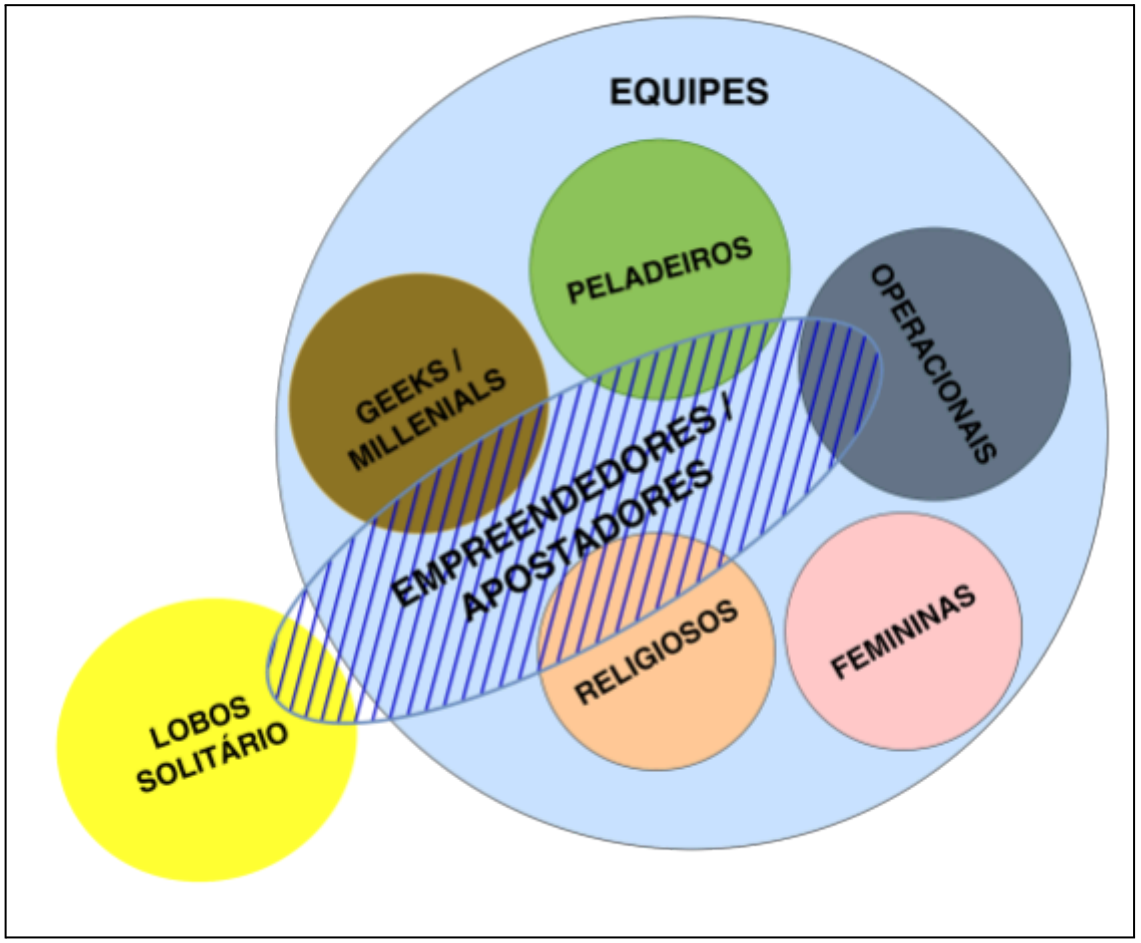
Em seguida, há também aquelas equipes cujo os modos como se expressam, como rotinizam sua comunicação, os interesses e afinidades entre os motoristas, embora atravessem e tenham como pano de fundo aquele discurso sobre segurança, não o fazem de modo direto, mas apenas por intermédio das ADMs. É como se, embora o motivo inicial para o "fazer equipe" seja um ideal de autoproteção, este não consegue alcançar a centralidade nos modos como de fato esses motoristas "refazem" as equipes. As suas afinidades, os seus interesses comuns, o que dão, de fato, importância, não têm como ponto central aquele discurso, mas simplesmente o margeia.

Por fim, existem também os chamados "lobos solitários", que ao contrário das demais não designam tipos ou estilos específicos de equipes, mas sim de motoristas. Os lobos solitários não são equipes[10], mas sim motoristas que preferem "rodar" sozinhos, desvinculados de qualquer equipe. A maioria até utiliza instrumentos de comunicação, inclusive o *Zello*, para conversar com familiares, amigos ou até mesmo outros motoristas, mas sem que considerem haver qualquer institucionalidade na forma de "equipe de motoristas". Neste sentido, quando digo que para além das equipes diretas e indiretas existam os lobos solitários – ao quais também estão direcionados "empreendedores e apostadores", sobre os quais merecem comentários específicos –, eu não estou falando de equipes, mas sim de motoristas que, embora não vinculados a qualquer equipe, performam os mesmos discursos que estes estilos de equipes, com a diferença de não atravessarem discursos sobre segurança ou autoproteção.

[10] Embora há poucos meses tenha sido criada uma equipe chamada "lobos solitários", constituída em sua maioria por motoristas que trabalharam por algum tempo lobos solitários, ou seja, sozinhos, mas que aos poucos passaram a se comunicar, criaram um grupo de comunicação pelo *app Zello* e, por fim, resolveram se designar com uma equipe, Entretanto, essa equipe não estava, até o momento em que conversei com alguns deles, vinculada a nenhuma ADM.

O diagrama a seguir talvez possa ilustrar de forma complementar as suas sobreposições:

Figura 5 - Diagrama representando sobreposição e intersecções das equipes e motoristas



Fonte: Arquivos da Pesquisa (2024)

Olhando especificamente para os motoristas organizados em equipes, uma outra estrutura se delineia e exige atenção, pois diz respeito tanto aos modos como essas equipes se organizam internamente quanto aos vínculos que estabelecem entre si por meio de uma ADM (ou liderança). Ainda que uma parcela significativa de motoristas e equipes esteja engajada nesse arranjo, isso não implica que todos eles — e muito menos todas as equipes — performem cotidianamente os papéis, os dispositivos de conduta e as liturgias identitárias que compõem os repertórios simbólicos de suas respectivas coletividades. Embora reconheçam a necessidade de estarem organizados em equipes e valorizem a importância de se agregarem em torno de uma ADM, muitos motoristas se agrupam e reconfiguram suas rotinas com base em outras perspectivas, algo que se evidencia tanto nos modos de relação e de afinidade que constroem quanto na variação estética expressa nos nomes e adesivos escolhidos como marcas identitárias, assim como nos modos diversos de criar comunidade, manifestar

interesses, comunicar-se, gerar sentidos, produzir lazer, elaborar objetivos e implicar-se em experiências que ultrapassam a atividade de dirigir.

Desde que eu iniciei formalmente o campo, eu tive a oportunidade de conversar com motoristas de incontáveis equipes. E quando digo que eram incontáveis, eu não o faço como algum tipo de hiperbolismo ou algo parecido, mas sim porque, embora realmente fosse um fato a enorme quantidade de equipes, era literalmente impossível sua mensuração exata já que o fluxo de suas existência também era bastante dinâmico. Uma equipe que em um determinado momento contava com a participação de 20 ou 30 motoristas, em outro já não existia. Seja porque fora desmembrada em duas ou mais, ou porque havia se fundido a uma outra. Também acontecia de a equipe trocar o seu nome, seus símbolos, adesivo; ou até mesmo a sua antiga identidade visual passar a ser utilizada por outro grupo de motoristas. Ou ainda, o retorno de alguma determinada equipe, que havia mudado de nome e/ou símbolos e agora estivesse retornando aos seus antigos adereços e nomenclaturas. Do mesmo modo, o fluxo dos motoristas entre as equipes também era relativamente dinâmico. Não era incomum que motoristas trocassem de equipes. Também não é possível dizer que isto era uma regra, mas não era incomum. E os motivos para isso também eram variados: brigas pessoais internas, afinidades, divergências quanto à organização ou dinâmicas dos grupos, dentre outras.

1.2.1. Operacionais

1.2.1.1. Cena 4: "Ligou a alta, entrou na pista"

O Zello chiou alto no painel, interrompendo o som ambiente do carro.

— Copia, central! VTR-18. QTH Saindo da Praça/Nova Cidade. Uma hora. Cinco ponto cinco, por enquanto.

Ele não respondeu no rádio. Apenas tocou na tela do celular fixado ao lado do volante e ajeitou o retrovisor.

— VTR-18? — perguntei, tentando soar casual. — Isso é o carro dele, né?

Ele assentiu com a cabeça, sem tirar os olhos do trânsito.

— É.

Silêncio.

— Vi que ele falou "uma hora". "Hora" significa homem, né? Hora, minuto e segundo.

Ele virou ligeiramente o rosto, como se me olhasse com mais atenção pela primeira vez.

— Como você sabe?

— Tipo… é o código pra avisar que está levando um passageiro homem. Eu estou estudando esses códigos que os motoristas usam pra comunicar aqui em Manaus.

— Entendi… Mas cada equipe tem um jeito. Você estuda isso? Onde?

— Na UFAM. Eu tô fazendo doutorado lá. Tô estudando as equipes de motoristas, principalmente essa parte da organização, dos códigos, da comunicação.

Ele demorou alguns segundos antes de responder. Não parecia hostil, mas estava pesando o que tinha ouvido. Depois disse:

— Entendi… Mas os motoristas que te falam esses códigos?

— Alguns sim, o Código Q eu já conhecia.

— Mas você já trabalhou com segurança?

— Mais ou menos… eu sou militar. O pessoal usa bastante.

Ele olhou para trás, como se conferisse a minha fisionomia. Percebi um sorriso de canto.

— Militar de onde? Exército?

— Marinha.

— Entendi. Marinha do Brasil… Bacana! Tá explicado, então!

Ele pareceu um pouco aliviado ao saber que eu era militar.

— Eu vi o adesivo no seu carro. 02… tipo um "imediato"? Na Marinha a gente chama o 02 de "imediato". É tipo um "subcomandante"

Nesse momento eu ri. Ele também sorriu e parece que ficou bem mais relaxado com a nossa conversa.

— Quase isso! [risos].

— Vocês sempre operam assim? Com essas numerações?

— Sempre. Aqui não tem bagunça, não. Cada um tem sua numeração desde que entra. É pela ordem de chegada. Não tem como trocar. Só se alguém sair, aí o próximo herda o número dele e vai promovendo todo mundo que tá pra trás. É tipo o RG da equipe. Tu olha o número e já sabe quem é antigo, quem é novo…

— E vocês usam só o Zello pra conversar?

— É mais ele. Tem o WhatsApp também, mas na pista é o só o Zello mesmo. Entrou na pista, liga a alta.

— O que é "alta"?

— É o canal principal da equipe. A gente chama de canal de alta. É nele que a gente roda de verdade. Quando o você entra na pista tem que ligar nele, se identificar, dizer onde tá, como tá... Igual o colega falou aquela hora. O outro canal é o "falação".

Ele fez uma pausa, observando o fluxo da avenida. Depois retomou:

— Tem um pessoal que entra na equipe mas só gosta da brincadeira… aí fica falando bobagem. Eu não tenho muita paciência… aí eu nem ligo o canal de falação…

— Mas tem que ligar a alta?

— Tem. Tem que ligar. Entrou na pista, tem que se identificar, dizer onde tá, se tá com passageiro, achar um canga... Pra gente ficar atento. A gente vai comunicando até sair da pista. Se ficar calado demais a gente já acha que aconteceu alguma coisa. Já acha que foi uma QRU.

— E acontece com frequência?

— Olha… não é todo dia. Mas quando acontece, tem que estar ligado. Já teve situação feia, parceiro pedir ajuda e ninguém responder. Aí é foda.

Ele olhou de relance pro celular no suporte, conferiu alguma notificação, e continuou:

— Aqui a gente leva isso a sério. Tem equipe que é mais solta, né… a nossa não. Se não tiver regra, vira bagunça.

— Canga é o parceiro? Igual milico?

— Isso. O cara que te acompanha no rádio. Tem que estar atento. É com ele que você vai mantendo a conversa ali… se der ruim, ele avisa a tropa… Por isso que não pode gracinha.

***

As equipes que classifico como "operacionais" compartilham um conjunto de características que delimitam um padrão. A principal é o entendimento de que o "fazer equipe" está ligado à necessidade de segurança e à prática de vigilância mútua. Não são apenas agrupamentos por afinidade, mas organizações com regras claras, condutas reiteradas e procedimentos voltados ao monitoramento da pista e à proteção dos colegas. A comunicação segue protocolos estruturados, as funções são hierarquizadas e o vocabulário remete a repertórios militares e policiais. Termos como "comando", "viatura" e "canga" são comuns, e os adesivos nos carros imitam insígnias que evocam esse universo. Os motoristas referenciam valores como ordem e disciplina, associando o sucesso das QRUs à manutenção rigorosa desses padrões, que definem a identidade coletiva e a permanência no grupo.

A comunicação cotidiana é marcada por jargões e códigos. O veículo é chamado de "VTR" (viatura), seguido de um número de identificação. Códigos como "QTH" e "QRU" são empregados para indicar localização ou emergência. Os nomes das equipes também remetem a estruturas institucionais rígidas, como "Batalhão", "Esquadrão" ou "Comando", reforçando uma identidade de proteção e resposta rápida. Essa linguagem distingue o grupo e estabelece fronteiras simbólicas. A mesma lógica se expressa visualmente nos adesivos afixados nos veículos, com desenhos que evocam escudos, caveiras e armamentos, funcionando como marcas visíveis de filiação e autoridade no trânsito.

Quadro 1 - Exemplo de adesivos com emblemas de equipes que transmitem uma ideia policialista militar e “operacional”

Fonte: Perfis das equipes no Instagram (2023)

Esses símbolos visuais cumprem o duplo papel de reforçar a visibilidade interna e de sinalizar externamente o pertencimento a um grupo estruturado. Um dos dispositivos mais recorrentes é a numeração interna atribuída a cada motorista, que segue a lógica de antiguidade: o primeiro a integrar a equipe recebe o número “01” (zero-um), sendo os demais numerados sucessivamente. Essa hierarquia é visível nos adesivos, e o “zero-um” é frequentemente chamado de “VTR-01”, vinculando o comando ao veículo. Os membros são reconhecidos por seus números, que indicam tempo de casa e responsabilidade. O último da sequência, chamado de “zero-último”, assume simbolicamente a posição mais recente. Essa organização é interiorizada como critério legítimo de pertencimento, orientando interações e decisões práticas.

As equipes com essa estética sustentam um tipo específico de coesão, baseado em um alinhamento gradual de atitudes e expectativas. A permanência na equipe passa por uma “depuração progressiva”: os que se mantêm são os que compartilham os modos de ver, falar e agir valorizados internamente, consolidando o grupo em torno de um núcleo de práticas e

discursos recorrentes. Isso afasta, de forma espontânea, os que demonstram menor adesão. Não é uma exclusão formal, mas uma filtragem prática e contínua. Entre os que permanecem, os protocolos são defendidos com vigor, e narrativas sobre a desconfiança no sistema de justiça e a necessidade de resposta direta ao risco ganham força. Não é raro que episódios de violência urbana sejam discutidos como provas de que "não dá pra confiar na polícia" ou que "cada um tem que se garantir", revelando um sentimento partilhado de vulnerabilidade e o fortalecimento de uma lógica de autodefesa. Em uma ocasião, um motorista resumiu essa disposição: "a gente só quer poder trabalhar e voltar pra casa… se depender dos outros, a gente vira estatística".

A referência à polícia não sugere uma crítica frontal, mas um desencantamento institucional, articulado à percepção de que os protocolos policiais, considerados burocráticos ou lentos, seriam incapazes de garantir a resposta imediata que eles nutrem.

Em uma conversa que acompanhei por meio de um canal de falação de uma equipe, em determinado momento, por volta das 20h00m, um motorista entrou na pista e reclamou que não estavam respondendo no canal de alta[11]. Assim se deu parte da conversa:

> – Copia, central. VTR-06 entrando na pista. Por que não tem ninguém na alta?
> – Boa noite, zero-meia. Mano, eu não sei, ó. Eu tô na pista desde as nove horas [da noite] e, eu mesmo, esqueci de ligar na alta.
> – Erradamente! Quem é que tá falando aí, é o Marquinho?
> – É o Marquinho, é o Marquinho… VTR-23.
> – Porra, Marquinho! Mas você sabe que você tá errado, né? Mas tem mais gente aí. Olha só… eu vou falar uma coisa pra vocês. É essa putaria que faz a gente desunir. Pra quê essa merda de equipe se ninguém segue o protocolo? Se existe um protocolo é pra ser seguido. O canal de falação é pra falação, tá certo. Não tem problema nenhum. Mas vocês sabem que às vezes o motorista não liga nesse canal. A alta é pra ficar ligada. Entrou na pista, liga aquela merda, se identifica, acha o canga. Eu mesmo entrei na pista, já faz mais de uma hora, chamei, ninguém respondeu. O que eu tava achando? Que eu tava sozinho na pista. Até pensei em fazer um tempo ali. Eu não ligo esse canal de falação. Aí eu sofro um assalto ou, Deus me livra sei lá o quê… vocês tão de sacanagem?
> – Pô, zero-meia. Vacilo, mano. Vacilo. É o Jean falando aqui. Vacilo, mano. É porque, eu mesmo… eu falo por mim, tá? Eu tô sempre ligado no falação. Por isso que eu esqueci de entrar na alta. Mas foi vacilo. Você tá certo, você tá certo.
> [os nomes originais foram substituídos por fictícios]

[11] Eu irei detalhar melhor o que se trata um "canal de falação" e um "canal de alta" quando estiver discutindo a comunicação realizada por meio do *app Zello*.

Mais tarde, já era manhã, por volta das 07h00m, o zero-um também comentou no canal de falação:

> Bom dia, pessoal. VTR-01 aqui. Primeiramente, bom dia, que Deus abençoe a cada um de nós que tá na pista. Guie nossas mãos e garanta um dia dia de trabalho tranquilo e que possamos voltar pra casa em segurança. Seguinte, pessoal… ontem o zero-meia me mandou um áudio… eu não sei se vocês ouviram aí… só voltar nos áudios pra quem não ouviu. O pessoal que tava na pista na hora já deve ter ido pra casa… mas é o seguinte… vamos ter atenção com os protocolos do grupo. Nossa equipe é pequena, mas são os protocolos que faz a gente ser forte. Então, vamos ter zelo. Tem que seguir os protocolos. Quem não tiver a fim, pode sair da equipe, não tem nenhum problema. Não é pessoal. Mas quem tá a fim de ficar, tem que seguir porque é a segurança que a gente tem… é a segurança que o outro tem também. Então, é esse o recado. Qualquer coisa, pode me mandar mensagem no zap [Whatsapp], mas é isso aí. No mais, Deus na nossa frente! Bom trabalho pra quem segue e bom descanso pra quem tiver saindo da pista. Abraço.

A atenção aos protocolos e a expectativa de violência atravessam as interações dessas equipes. A antecipação do risco não é apenas prevenção, mas uma postura de prontidão. O discurso sobre segurança raramente se limita à proteção pessoal, desdobrando-se numa ética de enfrentamento, onde a reação direta ao perigo é vista como legítima e necessária. Os protocolos de segurança tornam-se instrumentos de afirmação de uma presença ativa que se afirma pela capacidade de enfrentar o risco e, se necessário, combatê-lo. A violência, quando praticada, não é narrada como excesso, mas como resposta moralmente exigida diante da ausência do Estado. Emerge uma gramática de "violência justificada", reafirmada como forma positiva de agir, respaldada por um senso de justiça direta e uma ética de proteção mútua.

Não há dados oficiais que relacionem essas equipes a casos de linchamentos ou perseguições noticiados pela imprensa. Contudo, entre os motoristas, circulam com frequência não apenas as narrativas, mas os registros visuais desses eventos: vídeos, áudios e fotos de confrontos e capturas. O material é compartilhado em grupos de WhatsApp, Zello e perfis de Instagram, funcionando como atualização da "ameaça real" e reafirmação da eficácia de suas práticas. As histórias sobre QRUs bem-sucedidas são narradas com entusiasmo e orgulho, como se cada uma reafirmasse o sentido da equipe.

Certa vez, deparei-me com uma transmissão ao vivo no Instagram exibindo o desfecho de uma tentativa de assalto. O vídeo mostrava o corpo de um homem no asfalto, cercado por policiais. O motorista que filmava narrava com empolgação: "Aqui, família. Mais um vagabundo que a gente pegou. Esse daí já era, mas não foi a gente que matou não, infelizmente. Assaltou um irmão ali em cima, ó... sequestrou o irmão, mas ele conseguiu

segurar o cara. Nós descemos todo mundo pra cá… quase a gente pega, mas graças a Deus foi o povo mesmo que pegou e ajudou o irmão. Morreu, graças a Deus". Em seguida, comentou com naturalidade: "(...) o problema é que agora vai sobrar pra quem? Pra quem fez o certo. Mas tá suave. A polícia vai fazer o que tem que fazer. Tá errado, mas tá certo. Fazer o quê, né? É isso aí, quem se fode é o trabalhador. Mas pelo menos esse daí não assalta mais ninguém, só se for o capeta [risos]".

No dia seguinte, os perfis traziam fotos do corpo do suspeito com legendas como "Mais um CPF cancelado" ou "Grande dia 👍". Nos comentários, emojis de aplausos e declarações de apoio. As expressões "CPF cancelado" e "Grande dia 👍" circulavam fora desse universo e foram popularizadas por figuras públicas com forte presença na mídia. A primeira foi projetada por Siqueira Júnior, apresentador do programa *Alerta Nacional*; a segunda, por Jair Bolsonaro, então presidente. Ambas se tornaram recorrentes em círculos de posicionamento conservador e punitivista, sendo incorporadas por esses motoristas como signos de aprovação moral. Elas operam como marcadores simbólicos, condensando sentidos de pertencimento, eficácia e justiça legítima, sobrepostos à ideia de um Estado ausente.

Os eventos de QRU ocupam lugar central na gramática moral das equipes operacionais. A QRU mobiliza mais que uma reação defensiva; é evocada com entusiasmo e esperada com ansiedade, como uma oportunidade de reafirmação da coesão do grupo. A QRU possui uma dupla face: o evento de urgência e o momento em que a equipe se valida. Participar de uma QRU confere prestígio e autoridade, funcionando como marcador de comprometimento. Relatos sobre QRUs bem-sucedidas são contados com detalhes e repetidos, e a frequência desses episódios torna-se um índice de prontidão e força da equipe.

Por fim, é importante destacar que os motoristas dessas equipes articulam um discurso que será apropriado e reconfigurado pelas lideranças ADM. A gramática de vigilância, disciplina e ação direta serve como matriz discursiva que se irradia para outros estilos de equipes, mesmo quando não performam os mesmos valores. Esse discurso atua como um centro gravitacional, em torno do qual as ADMs articulam sua autoridade e suas tentativas de unificação simbólica, infiltrando-se em outras formas de organização e aglutinando, sob a mesma lógica de segurança, equipes de naturezas diversas.

1.2.2. Peladeiros

1.2.2.1. Cena 5. “Quadra, grade e resenha”

O barulho seco da bola contra o alambrado interrompeu brevemente a sequência de gritos e instruções que vinham da quadra. Um dos jogadores chutara forte e errado, e a bola escapara do controle do time. Na beira do campo, quatro motoristas riam da jogada, enquanto outros dois discutiam sobre uma substituição que não havia sido feita no tempo combinado. Alguém avisou que o gol seguinte mudaria a formação, mas ninguém pareceu dar muita atenção. Uma regra informal, adaptada ao fluxo da brincadeira. No campo, os jogadores suavam e disputavam a bola com seriedade moderada — o suficiente para manter o ritmo da pelada, mas sem grandes compromissos.

Atrás da grade, um grupo se revezava entre comentários sobre a última partida e piadas internas. Um deles, com a camisa do Vasco, contava como tinha perdido um gol feito na semana anterior. Outro o interrompeu para lembrar de um lance mais antigo, quando ele mesmo caiu tentando driblar o goleiro e rasgou o calção. Todos riram. A conversa era costurada por apelidos, trocadilhos, provocações, e não havia qualquer menção às corridas, à plataforma ou à rotina como motoristas. Era como se, ali, essas identidades estivessem suspensas — ainda presentes, mas secundárias. O jogo e as relações que o circundavam pareciam bastar.

Dois times esperavam a próxima rodada encostados na grade. Um deles já com coletes. Discutiam quem começaria no ataque e quem ficaria na defesa. Um outro grupo, mais disperso, parecia concentrado apenas na resenha. Falavam sobre o último jogo do Flamengo, sobre a tabela do campeonato, sobre a lesão de um dos colegas. Um deles, mancando discretamente, disse que tinha se machucado na última pelada e que já estava se recuperando. Ninguém perguntou se ele havia parado de rodar por conta disso.

O ambiente era leve, informal, articulado por uma lógica própria de trocas e pertencimento. A organização do jogo seguia critérios flexíveis: às vezes quem entrava era quem esperava há mais tempo, às vezes era quem pedia com mais ênfase, às vezes era alguém que só vinha “pra brincar um pouco e já sair”. Havia um pacto silencioso de respeito mútuo, mas sem rigidez. Era como se o próprio jogo — com suas regras móveis, suas risadas e seus esquecimentos — fosse o cimento que sustentava aquelas relações. E, ao mesmo tempo, o futebol funcionava como espaço de encontro, mas também de diluição: diluição da identidade profissional, das pressões da rua, da lógica do risco.

Do outro lado da quadra, por uma das laterais abertas, uma mulher se aproximou com duas crianças. Ela carregava uma mochila pequena nas costas e uma garrafa térmica na mão, enquanto o menino, que aparentava ter uns onze anos, andava à frente. A menina, menor, vinha mais devagar, segurando a mão da mãe. Assim que se aproximaram da grade, o garoto cumprimentou os que estavam mais perto com um aceno de cabeça. Todos cumprimentaram o garoto, chamando pelo nome e fazendo brincadeiras com ele.

— E aí, meu parceiro? Veio bater uma bolinha? — perguntou um dos motoristas, dando um leve tapa na cabeça do garoto, que sorriu em resposta.

Alguns riram, outros já chamavam o menino pelo nome, dizendo que iam colocar ele no ataque, “pra correr que nem doido”. O pai, que estava dentro da quadra, interrompeu a corrida por um instante e veio até a grade. A mulher falou algo para ele, de forma breve, e ele assentiu com a cabeça. Ao lado dela, a menina já puxava uma cadeira de plástico para se sentar, observando os movimentos com um olhar distraído. A mãe pediu um refrigerante pequeno na lanchonete anexa à quadra e se sentou também, com a filha no colo.

— Iiiiih, a Dona Onça veio vigiar! — alguém disse em voz alta, provocando risos em quem estava por perto.

— Se ela mandou ir embora, já era! — brincou outro, fazendo um gesto de "vamos sair correndo".

O pai do garoto fez um gesto com a mão, mandando os colegas calarem a boca, mas riu também. Voltou para o campo dizendo que ainda dava tempo de mais uma partida antes de ter que "levar a mulher pra casa", provocando mais risadas.

A piada não era novidade, mas circulava com efeito. Reforçava uma espécie de intimidade coletiva (masculina), onde o riso, os apelidos, as provocações e as famílias faziam parte de uma mesma trama. O menino foi se posicionando discretamente ao lado do alambrado, esperando a vez de entrar. Ninguém o orientou diretamente, mas todos pareciam saber que ele logo entraria.

***

Os motoristas que "fazem essas equipes", as fazem a partir de uma vertente indireta, não estando diretamente envolvidos com os discursos sobre a necessidade de autoproteção ou gerenciamento de riscos. Não possuem as mesmas características das equipes operacionais, embora estejam, de algum modo, vinculados a elas por intermédio das ADMs, com cujos protocolos de vigilância convivem, mas não necessariamente com o mesmo grau de adesão. Seu pertencimento se organiza prioritariamente em torno de outros interesses — em especial, o futebol e os eventos de lazer —, e embora reconheçam a importância de estarem atentos às dinâmicas de segurança, esta aparece como um dado que estrutura o ambiente, mas não o define. Utilizam os mesmos canais de comunicação e respondem a QRUs, mas tais práticas não ocupam o centro de suas interações. Tampouco performam o estilo policialista das operacionais: não se organizam por hierarquias de antiguidade, não usam jargões militarizados, nem produzem narrativas de enfrentamento. O que produz vínculo é a repetição das peladas, a sociabilidade do campo e os gestos de camaradagem. Essa segmentaridade evidencia que o "fazer equipe" não se reduz à operacionalidade, mas se enraíza em formas de vida e afinidades que dão sentido à experiência coletiva.

As comunicações entre os motoristas ocorrem quase exclusivamente pelos canais do app Zello. Entre os peladeiros, mesmo que mantenham e utilizem os canais protocolares, são os canais de "falação" que predominam, inclusive substituindo os protocolares sem que isso seja visto como um problema. Diferentemente das equipes operacionais, onde muitos evitam a "falação", entre os peladeiros esses canais ocupam a primazia e se tornam um espaço que

extrapola os limites da própria equipe, sendo comum a presença de não-motoristas (parentes, amigos de pelada) que participam ativamente dos “papos” que lhes interessam: o futebol e, sobretudo, as peladas que organizam. Esses canais funcionam como espaços de socialidade difusa, nos quais a identidade da equipe se espraia para além da categoria profissional, conformando uma rede de sociabilidade que, ao mesmo tempo em que reforça o pertencimento, dilui os contornos institucionais da equipe. Há, nesse caso, uma segmentaridade relacional e informal, marcada mais pelas dinâmicas de afinidade do que por uma estrutura hierarquizada.

Tal diferença é notável quando se observa a estrutura relacional das equipes peladeiras em contraste com a rigidez das operacionais. Se nestas há uma clara delimitação de pertencimento, regida por normas e performances de autoridade, entre os peladeiros a ideia de equipe é mais plástica, porosa e variável. Não se trata de ausência de vínculos, mas de outra lógica de formação, em que a centralidade não está no compromisso formal com a segurança, mas na regularidade de interações mediadas por um universo simbólico compartilhado – o futebol. Este opera como eixo de agregação, funcionando menos como um marcador de identidade estável e mais como um catalisador de sociabilidades múltiplas. A maleabilidade das fronteiras se expressa na participação de motoristas de outras equipes e na presença frequente de não-motoristas, o que confere às equipes um caráter relacional que não depende exclusivamente do universo das corridas.

Em geral, ao menos uma vez por semana, os peladeiros organizam encontros que constituem momentos centrais na manutenção de suas relações. Esses encontros ocorrem antes ou depois das corridas, compondo uma temporalidade flexível e descontínua que exige uma organização improvisada. As reuniões giram em torno da prática futebolística – em peladas ou assistindo a jogos na TV, acompanhados por churrascos e cerveja. A constante presença de indivíduos não pertencentes à equipe reafirma a permeabilidade dessas sociabilidades e a pouca centralidade atribuída à exclusividade grupal.

Nas peladas, o modo como os jogos se organizam evidencia a lógica segmentar, pois não há esquema prévio. A configuração dos times depende da quantidade de participantes no dia, e regras são improvisadas para garantir a rotatividade. Ainda que não haja sistematicidade nos critérios, há regularidade nos modos de resolver as situações, o que não elimina conflitos, mas os torna compreensíveis dentro de sua gramática relacional.

Entre uma partida e outra, os jogadores fora da quadra conduzem conversas que se entrelaçam com os lances. Esses diálogos, atravessados por comentários sobre o jogo, piadas recorrentes e referências a eventos anteriores, estabelecem uma continuidade discursiva que conecta os encontros presenciais aos debates nos canais de falação do Zello. Torna-se difícil demarcar onde termina o encontro físico e onde começa a conversa remota, pois ambos operam como extensões um do outro. A conversação permanece em fluxo, sustentada por uma memória coletiva que se reinscreve pela repetição dos temas e pela cumplicidade.

Embora os assuntos variem, há sempre uma tessitura que os conecta. Discussões sobre a pelada se mesclam com análises sobre o futebol profissional, apostas esportivas e relatos de lesões. Nesse mesmo fluxo, surgem lembranças de situações engraçadas vividas durante as corridas, como o episódio que um dos motoristas relata com entusiasmo:

> (...) mano, a equipe desceu feroz. Avisamos todo mundo. Botamos pilha… bora ajudar o coleguinha [gargalhadas]. Checamos lá… cadê? Cadê? Qual é o BO? [risos]. Eu já desci com um porrete na mão [gargalhadas]. Chegamos lá, cadê o homi? Tava deitado no banco traseiro com a porta aberta. Pensamos: foi assaltado, machucaram ele… chegamos perto, o filho da puta tava deitado com a perda pra cima porque deslocou esse joelho podre dele quando foi descer pra mijar, ai deu câimbra, ou sei lá o quê… e ele não conseguiu voltar o joelho pro lugar… tava lá igual um saco de bosta deitado no banco do carro… mano, a gente não sabia se ria dele ou se cortava ele no cacete [gargalhadas]. Nós descemos, tudo, achando que ele tava em perigo porque ele chamou e a gente achou que era um QRU. Era PVC… a porra da velhice chegando… [gargalhadas].

Esse tipo de narrativa, com humor e zombaria fraternal, não apenas reitera os laços, como reforça o ambiente descontraído que caracteriza os encontros. A comicidade funciona como cimento social, ativando memórias comuns e reconectando os participantes através de um código que valoriza a espontaneidade e a capacidade de rir de si mesmo.

É entre as equipes peladeiras que se observa com mais frequência a organização de outros eventos de lazer, como passeios coletivos e encontros em clubes, onde o convívio se prolonga. Nesses momentos, torna-se ainda mais evidente o alargamento dos limites das equipes, pois a presença de familiares e amigos dilui qualquer fronteira entre “quem é da equipe” e quem simplesmente “está junto”. O pertencimento é mais um efeito da convivência do que da filiação formal, como ficou claro na fala da esposa de um motorista:

> – Ei, mano! Nem sei como esses meninos juntam tanta gente aqui. Tem gente que eu nem conhecia até ontem. Oh, Léo, vem cá [chamando o esposo]. O Léo é que sabe contar. Hein, Léo, de onde

> vocês conhecem esses meninos aí, que chegaram ontem? – Que meninos? O Denilson e os meninos ali [apontando para um grupo perto da churrasqueira]? O Nilsim é chegado do Kleber… acho que é primo dele. Os outros, tão com ele [risos], sei quem é não. Mas tá com nós [risos]. Eu acho que trabalham lá na garagem perto do Kleber. – Ei, mano, é gente demais que esses meninos conhecem. Mas é tudo da pelada que eles jogam. Eles vão fazendo conhecimento ali. Quando vai ver, já tão tudo dentro de casa. Aqueles ali, ó [apontando para um grupo sentado no chão tomando cerveja], foram com a gente pro sítio no carnaval. Ficaram acampados lá… conhecemos eles lá. Mas nem sabia de onde eram [gargalhadas] É muita pavulagem [gargalhadas].

Essa abertura evidencia um traço recorrente: o pertencimento é construído continuamente nas interações. O que começa como um convite casual pode se converter em um vínculo reconhecido "da equipe", ainda que nunca formalizado. A fluidez dessas fronteiras permite que a ideia de equipe seja constantemente ressignificada, criando uma ecologia relacional onde vínculos se estabelecem por convivência e não por regras.

Curiosamente, embora o futebol esteja no centro da sociabilidade, a maioria das equipes não o explicita nos nomes ou adesivos. O processo inverso, porém, é comum: os nomes e adesivos das equipes tornam-se uniformes dos times. Assim, é possível ver partidas entre os "Encabulados Drivers" e os "Rápidos do Asfalto". Não é necessário que os jogadores sejam todos membros da equipe; muitas vezes, o time é uma mescla de motoristas e amigos de fora. O importante parece ser menos a origem dos vínculos do que as afinidades estabelecidas no ato de jogar e confraternizar. Após as partidas, é ritualizada a "resenha", um terceiro tempo para prolongar a convivência, funcionando como espaço de reafirmação de laços e integração de novos participantes.

Quadro 2 - Motoristas de equipes "peladeiras"

Fonte: Perfis de equipes no Instagram e Arquivos da Pesquisa (2024)

Em ocasiões mais organizadas, como campeonatos internos, a resenha se transforma em evento festivo. A organização segue um ritmo próprio, sem calendário fixo, mas com uma lógica relacional eficaz: quando há interesse, um ou dois motoristas assumem a frente e convocam a participação. Nessas ocasiões, os eventos são muitas vezes utilizados para arrecadar recursos financeiros, cujas finalidades variam: financiar festas futuras ou ajuda mútua, como quando um colega precisou de auxílio com o carro ou sofreu um assalto. Tudo é negociado de maneira informal, com base na confiança e no humor coletivo.

Seja qual for o motivo, os eventos são amplamente divulgados para atrair o maior número de pessoas, pois quanto mais gente, maior a festa, a arrecadação e o prestígio da equipe. Nessas ocasiões, as equipes operam como núcleos de irradiação de vínculos que se expandem em redes móveis, fundadas não apenas no trabalho, mas na convivência e na partilha de momentos que, para eles, fazem tudo "valer a pena".

1.2.3. *Millennials* ou *Geeks*?

1.2.3.1. Cena 6: "Caverna do Dragão"

— ...não sei, acho que é tipo assim... sabe quando a gente se junta pra conversar, mas ninguém tem exatamente um assunto? É mais tipo... ficar ali jogando conversa fora mesmo, saca? Aí a gente começa a falar de jogo, anime, alguma besteira que viu no TikTok... sei lá... outro dia a gente ficou quase uma hora debatendo se o Pikachu era um rato ou um gato mutante. Aí começou a zoeira... virou putaria. Um dos meninos disse que o Pikachu era um "golden shower em forma de Pokémon"... aí já viu, né? Desandou total [risos]. A gente é meio besta mesmo.

— E isso é só no grupo de vocês?

— Ah, mais ou menos. Tem uns caras de fora que também entram, tipo... Mas não é todo mundo que aguenta, não. Porque a zoeira é pesada... não é má intenção, entendeu? Mas é piada de quinta série mesmo. Tipo: se o cara fala "entra aí rapidinho", já tem uns cinco mandando figurinha de pinto, entendeu? Aí, tipo... tem gente que não segura a onda. Já teve cara que saiu do grupo porque falou que "isso não era coisa de homem sério". Pô, irmão... se for pra ser sério o tempo todo, nem entra... Vai rezar, sei lá.

— Entendi.

— Tipo assim... eu mesmo, mano... eu sou um cara quieto. De verdade. Eu falo muito aqui porque... sei lá, é como se fosse o único lugar onde eu posso falar besteira sem ser julgado. Tipo... eu não tenho filho, não tenho mulher, moro sozinho, trabalho o dia inteiro... meu lazer é isso aqui: dirigir ouvindo besteira no canal, jogar um FIFA quando chego em casa e conversar com os meninos. É tipo minha terapia, tá entendendo? Só que uma terapia onde ninguém te pergunta como você tá se sentindo. Ainda bem, né? Porque se perguntar, eu choro [risos].

— Mas vocês se encontram fora das corridas?

— Pouco. Alguns se encontram pra jogar, tipo campeonatozinho de videogame mesmo, mas a maioria é online. Tem um cara lá que organiza umas partidas, todo domingo. Mas aí já viu... começa normal, termina com zoeira. As vezes dá briga, mas é raro. Os meninos são tudo zoeira também, então a gente se zoa de boas. É sempre assim. A gente gosta disso. Porque, mano... sei lá... parece que nada mais é bom. Nem jogar é mais como antes. A gente joga porque tamo sem fazer nada... Mas o mundo tá meio chato. Tá tudo meio sem alma...

— Você acha que é uma forma de voltar pro passado. Tipo... a gente tem a mesma idade. Antes era melhor?

— É. Tipo isso. Meio que... como se a gente estivesse preso numa época que já foi. Tipo... para a Caverna do Dragão [risos]... um monte de cara que não consegue voltar pra casa [risos]. É por isso que a gente ri.

***

Inicialmente, identifiquei esse grupo de motoristas como reprodutores de um estilo "imaturo", dada a recorrência de referências a desenhos, jogos e séries. Cheguei a chamá-los de gamers, expressão que sintetizava a atmosfera lúdica com que interagiam, contrastando com a rigidez das equipes operacionais. Nomeadas com títulos como "Papaléguas", "He-Man", "Sonic" ou "Street Fighter", essas equipes — compostas majoritariamente por homens entre 30 e 40 anos — pareciam buscar nas referências culturais de sua infância e adolescência (décadas de 1990 e 2000) uma linguagem comum, uma gramática afetiva que lhes conferia pertencimento.

De fato, à semelhança das equipes "peladeiras", o eixo das afinidades se articula em torno do lazer, nos quais o trabalho não é o tema central. Games, animes, filmes de super-heróis e memes ocupam o centro das interações. Contudo, diferentemente dos peladeiros, que mantêm vínculos mais flexíveis, entre os motoristas "geeks" ou "millennials", o universo relacional é mais fechado. Os repertórios compartilhados exigem familiaridade com códigos muito específicos — piadas internas, gírias e referências — que não se abrem facilmente a quem não compartilha a mesma trajetória geracional ou afinidade com esse imaginário.

Não se trata apenas de homogeneidade etária, mas de uma forma de produzir pertencimento pela evocação de um tempo vivido como "época de ouro", quando o mundo parecia mais inteligível e divertido. As semelhanças biográficas são mobilizadas o tempo inteiro. A comunicação, via Zello e WhatsApp, é ininterrupta e marcada por um tom de "frescagem" e "bagunça", com citações de personagens e expressões nostálgicas que conectam o presente do trabalho a um passado idealizado. Essa circulação simbólica constante estabelece uma coesão dependente de um universo partilhado, que estrutura um espaço afetivo que opera como uma espécie de bolha relacional.

O caráter mais hermético das interações acaba por desenhar, de forma não deliberada, barreiras àqueles que não compartilham o mesmo repertório. Não se trata de exclusão intencional, mas de uma exigência tácita de pertencimento que dificulta a integração de motoristas com perfis divergentes, como me relatou um deles sobre a breve participação de um colega mais velho:

> Mano, teve um brother de um chegado nosso, o Emerson… cara gente boa… mas ele era mais velho… tipo… já devia ter mais quase cinquenta… isso já faz uns dois anos… tipo… eu acho que o cara já é quase avô… tem filho, e tudo… tudo grande, já… ele entrou pra equipe, mas não pegava as piadas.

> Tipo… nem parecia que ele tava na equipe… conversava pouco. Aí um dia ele saiu. Ele ficava meio deslocado e, no fim, parou de responder nas mensagens e saiu do grupo. Aqui, a gente não é fechado, mas é que os meninos tão de frescagem o tempo todo. Não pode se ofender.

Mesmo quando não intencionais, essas fronteiras simbólicas operam como critérios implícitos de adesão. O humor — ora nostálgico, ora debochado — funciona como linguagem comum e mecanismo de coesão, mas, por isso, torna-se critério de distinção, gerando desconforto em quem não domina os códigos do grupo.

Os adesivos utilizados por essas equipes também cumprem uma função distinta. Se, nos operacionais, operam como símbolos de disciplina e autoridade, entre os "geeks", carregam uma intenção cômica, uma autorreferência jocosa que torna visível a identidade lúdica do grupo. Ainda que utilizem canais de rádio, a comunicação é orientada mais pelo entretenimento que pela funcionalidade. Os "canais de falação" são os principais espaços de convivência, com horas de conversas animadas, piadas internas e imitações de personagens de programas como "Chaves", "Cavaleiros do Zodíaco" e "Picapau". Como um motorista explicou, a "frescagem" é o combustível da equipe, e quem não aguenta a "brincadeira", dificilmente permanece.

Quadro 3 - Adesivos com emblemas de equipes que transmitem uma ideia "*geek*"

Fonte: Perfis de equipes no Instagram (2023-2024)

O termo "geek[12]" apareceu em mais de uma ocasião, geralmente com um orgulho identitário que traduzia um pertencimento geracional. Ao perguntar sobre suas equipes, não foram poucos os que usaram esse termo para se autodefinir, embora se esforçassem para diferenciar-se dos estereótipos mais caricatos de "nerds". Como sintetizou um deles: "A gente é meio geeks (...) gostamos um pouco de tudo: tecnologia, anime, jogos, filmes. A gente não chega a ser nerd… só meio geeks." Outro foi mais enfático: "(...) sei lá, sabe aqueles geeks, tipo naquela série The Big Bang Theory. Só que eles são nerdolas. A gente gosta de jogar, de ver anime, é mais isso…".

Essas definições traziam pistas sobre como constroem um ethos coletivo. Em uma conversa, um motorista se identificou como pertencente à "geração millennial", articulando

[12] O termo "Geração Millennial" foi usado pela primeira vez por Strauss e Howe, em 1992, no livro "Generations: the history of America's future", como sendo aquelas pessoas nascidas mais ou menos entre os anos de 1980 e 1995, ou seja, momentos antes do fim do último milênio, presenciado em sua infância e adolescência o chamado "boom da internet", o que teria contribuído para a conformação sobre os modos como esses indivíduos preferem suas interações, gostos, aprendizagens etc..

idade, memória e sentimento de perda. A identificação, segundo ele, vinha de uma experiência que não mais existe:

> (...) só quem foi criança na década de 90 sabe o que era. Eu acho que fomos a última geração que ainda olhava pro mundo sem ser pelo computador ou pelo celular. Aí a gente ainda vivia, de verdade, e agora acabou. Eu acho que quem era dessa geração, e viveu de verdade aquela época, tem vontade de voltar, mas não dá mais… é isso.

Compartilhando a mesma faixa etária, comentei que também fomos uma geração televisiva. A lembrança de nossas mães nos mandando desligar a TV foi recebida com risos:

> – Verdade, verdade [risos]. É verdade, mas a gente não ficava só na TV. E mesmo assim, o que passava na TV na nossa época era diferente. Mano, olha o que a gente assistia: Caverna do Dragão… tipo… um bando de menino que ia para um mundo e nunca conseguia voltar pra casa [gargalhadas]. Olha que frustrante. E a gente assistia achando que ia dar certo, mas nunca dava. Se você parar pra pensar, isso amadurece as pessoas… elas aprendem que tem coisa que não dá certo. Ponto. Hoje em dia isso seria o quê? Um primo meu, que é bem mais novo… nasceu em 2001, eu acho… ele assistia Teletubbies… "nhenhenhém, me nome é Lala, você tem que me amar…" Vá tomar no cu [gargalhadas]. Tipo… a gente assistia Chaves. Piada com gordo, com velha, viado… todo mundo ria… não tinha essa viadagem de hoje de "ain, não pode falar de viado, não pode falar de gordo". Porra! Não é preconceito, é a pessoa saber que o mundo é assim e se preparar para o mundo. Eu acho, né? É minha opinião…, eu não sei se você concorda [risos].

À medida que as conversas se repetiam, a impressão inicial de "imaturidade" não se sustentava. A aparência cômica e a "frescagem" revelavam uma camada mais profunda de saudosismo e desalento com as promessas do mundo adulto. Em quase todas as conversas, esse desalento aparecia, como expressou outro motorista:

> A vida ficou meio chata, você não acha não? Olha o que a vida se tornou: tem gente ralando, todo dia, e tem gente ganhando dinheiro fazendo dancinha no TikTok. E ninguém tá nem aí pra mais ninguém. Ninguém nem se conhece mais… Só quem tá ali muito perto de você, e olhe lá… agora é tudo no celular. Até pra namorar… tem que abrir um Tinder, botar uma foto sei lá como, fazer uma bio sei lá como… é isso que virou.

Em quase todas as conversas, o saudosismo e a frustração resvalavam num sentimento de decepção com o futuro que agora é presente. Muitos chegaram a cursar uma graduação — Administração, Enfermagem, Geografia —, mas recorreram ao trabalho como motorista por falta de alternativas em suas áreas. Alguns exerceram suas profissões em condições tão adversas que a permanência se tornou insustentável. Outros carregam arrependimento, como se tivessem apostado errado numa promessa de ascensão que nunca se realizou.

> Mano, eu fiz uma escolha errada, você entendeu? Eu sei que nisso daí a culpa foi minha. Eu devia ter feito um curso técnico… sei lá… de Segurança do Trabalho ou de Eletrônica… sei lá… Mas eu fui inventar de fazer Serviço Social [gargalhadas]. Nisso daí a culpa foi minha. Mas é aquela coisa… eu cresci assistindo a Xuxa que falava que "tudo o que eu quiser o Cara lá de cima ia me dar" [gargalhadas]... deu nisso. Agora eu virei Uber [gargalhadas].

Esse tipo de discurso, que mistura frustração com autocrítica bem-humorada, busca reorganizar narrativamente os caminhos percorridos. Outro motorista, mais sério, compartilhou uma trajetória semelhante:

> Eu nunca quis ser professor. Eu queria fazer Engenharia de Minas. Não sei porquê. Mas era isso que eu queria. Mas não tinha. Aí eu fiz geografia. Mas nada a ver os cursos. Uma coisa ou outra é parecido… geologia, estudo de solos… mesmo assim, muito diferente. E aí, quando eu formei, o que eu virei? Professor. E me fala se eu consegui trabalhar de professor? Uma coisa aqui e outra ali, mesmo assim pagando muito mal. Aí eu fui pro comércio. Aliás, minto… primeiro eu consegui trabalhar lá no Distrito fazendo controle de estoque. Trabalhava com estoque de embalagens. Depois eu fui pro comércio. Aí, meu amigo… minha namorada na época engravidou, tive uma menina… aí vem fralda, pensão, uma caralhada de coisa… e aí você vai procurando um jeito daqui e outro dali e, por enquanto eu tô trabalhando de Uber. Já vai fazer 8 anos. Já parei e fui tentar outras coisas… já fui pra Belém, depois voltei… lá eu tb fazia Uber, ai pensei: se for fazer Uber lá, eu faço aqui. E tô aí.

Nesses relatos, o presente é narrado como uma zona provisória que se alonga. O trabalho por aplicativo é uma solução temporária que se eterniza, oferecendo alguma estabilidade. O Estado e a política surgem como entidades distantes e indecifráveis. A frustração deriva de uma desconfiança de que, qualquer que seja o lado, nada funciona.

> Eu posso te falar uma coisa? Hein? Olha pra mim… nem o político, nem o empresário que vira político, nem ninguém que trabalha no Estado… ninguém sabe de verdade o que tá fazendo. Eles têm um projeto… por exemplo, de criar escola militar. É o que eles querem. Mas nem sabem se é isso mesmo, nem se vai ter dinheiro. Aí vão lá, ganham, tenta colocar o negócio na marra… aí, quem é contra, fica tentando barrar… nem sabem, também, porque estão barrando. E a gente aqui fica tudo tomando na bunda… e você só vê imposto pra lá e imposto pra cá, porque alguém tem que pagar a conta. E mesmo quem é contra o imposto, tá bom… é contra. Mas e aí? A gente sabe que imposto é ruim, mas que tem que ter. Aí os caras tão lá brigando pra não ter imposto, mas tem coisa que precisa ter. E aí, como fica? O pobre vai ter que pagar, se era para ser o Estado? A gente tá tudo se fudendo e ninguém sabe o que tá fazendo. Por exemplo: esse tanto de vaga na faculdade? Beleza, era o sonho do pobre, ter faculdade. Agora todo mundo tem… e aí? Pra quê? Pra virar Uber? A ideia era boa, mas era só embuste. Não serviu pra nada, de verdade. Serviu pra criar uma ilusão no pobre, que continua pobre e vai morrer pobre.

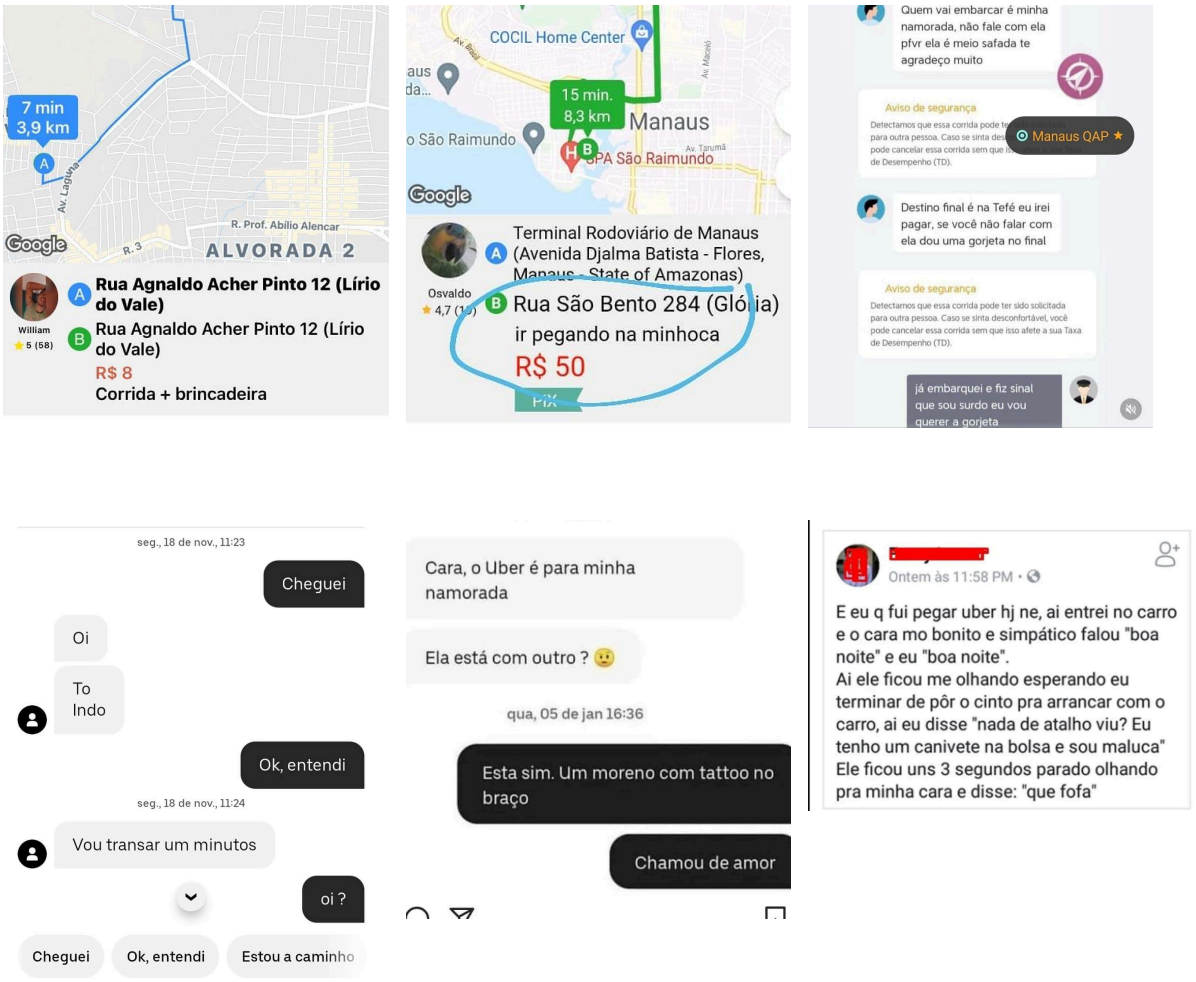
Essa fala sintetiza o lugar discursivo que o Estado ocupa: uma crítica corrosiva à ausência de racionalidade prática nas políticas públicas. A universidade, nesse contexto, aparece como símbolo de uma promessa vazia, que não resultou em mobilidade, reforçando o abismo entre expectativa e realidade.

Embora muitas dessas equipes se configurem como coletividades coesas, é possível encontrar motoristas que, mesmo imersos nesse universo, participem de outras formações com estilos distintos. Eles mantêm, por fora das equipes formais, redes laterais de conversa com outros motoristas do tipo "geek". O pertencimento se manifesta por afinidades específicas que operam dentro e fora da equipe principal. Essas conexões ocorrem em grupos de WhatsApp e Zello, onde interagem continuamente sem precisar trocar de equipe para afirmar sua sociabilidade. Não é raro que essas equipes estejam ligadas a alguma ADM de perfil mais operacional, que oferece a infraestrutura de segurança, mas o uso desses canais é limitado. A maioria mantém-se mais ativa em seus próprios canais, voltados ao bate-papo livre e ao humor.

É comum a organização de encontros presenciais, desde partidas online até passeios para lugares com carga afetiva, como festivais de cultura pop. Esses encontros desempenham um papel importante na manutenção do vínculo, servindo como reafirmação de um pertencimento que não precisa ser formalizado.

Um aspecto frequente entre esses motoristas foi a presença de discursos marcados por sexismo e homofobia, expressos em "memes" e figurinhas que circulam nos canais internos e redes sociais. Passageiros — sobretudo mulheres e pessoas LGBTQIA+ — tornam-se alvos preferenciais, retratados como fontes de piada ou desejo. Visitei perfis dessas equipes no Instagram e encontrei postagens recorrentes de prints de conversas com insinuações sexuais ou relatos ambíguos. Os comentários reforçavam o tom jocoso e validavam coletivamente aquele discurso. A sexualização dos episódios é convertida em humor compartilhado, que opera como critério de inclusão: rir junto é um modo de pertencimento; não rir é sinal de que não pertence.

Quadro 4 - Postagens de motoristas de aplicativos de Manaus em redes sociais de suas respectivas equipes



Fonte: Postagens perfis de equipes (2023)

O mesmo tipo de humor emerge nas reuniões das ADMs. Embora a pauta seja organizacional, esses motoristas se agrupam em “rodinhas” informais, que funcionam como extensões presenciais de seus grupos virtuais, atualizando os mesmos códigos de pertencimento e limites do que é risível. Nesse espaço, os memes ganham corpo em narrativas orais, reforçando os vínculos de cumplicidade e reproduzindo uma sociabilidade marcada pela norma tácita: quem está dentro, ri; quem se incomoda, está fora.

Em uma dessas reuniões, questionei um motorista sobre o teor das piadas. Ele respondeu com naturalidade: “(...) são apenas memes. Nem sempre foi com a gente”. Perguntei se algo parecido já havia acontecido com ele. “Mais ou menos. Eu já peguei dois

viados que ficaram dando em cima, mas não foi por mensagem. Mas se fosse por mensagem eu também ia explanar (risos)". Perguntei se sabia de algum colega em situação semelhante. "Já! Teve um amigo, da minha equipe, a mulher gostou dele, uma coroa, e pediu para ele ficar com ela atrás da rua da casa dela. Ele ficou. Depois ela mandou mensagem no InDrive com uma gorjeta de 5 reais (risos)".

O riso, aqui, aparece como dispositivo de legitimação interna: naturaliza discursos e regula quem pertence ao grupo. Tais narrativas, contadas entre risos, constituem uma gramática própria que estabelece um campo de reconhecimento, onde o humor opera como senha de entrada e filtro moral. A ideia de "expôr" alguém é tratada com leveza, como se o incômodo estivesse menos na ação e mais na incapacidade de rir dela.

1.2.4. Religiosos

1.2.4.1. Cena 7: "Irmãos de fé e de pista"

Desci do carro com o panfleto ainda dobrado no bolso da calça. Durante a corrida, o motorista havia me entregado o convite com um gesto espontâneo, enquanto falava sobre um culto especial que aconteceria naquela noite em sua igreja. Disse que seria uma comemoração pelos dois anos da equipe, formada apenas por irmãos da congregação, todos motoristas, todos rodando por aplicativo, todos homens. Havia me falado sobre o culto com uma naturalidade serena, como quem não convida para um evento, mas apenas avisa que algo vai acontecer, e que, se eu quiser, estarei bem-vindo. No panfleto, além do horário e do endereço, havia também um pequeno versículo bíblico e, na parte de trás, uma lista de itens com valores sugeridos para venda — pastel, vatapá, bolos, refrigerante, mingau de milho.

A igreja ficava em uma rua discreta, numa área de casas antigas, algumas com varandas fechadas por grades, outras com portões sempre entreabertos. Era um templo pequeno, com fachada simples e limpa, pintada em azul claro e branco, uma faixa de lona com o nome da congregação e a frase "Famílias Fortes em Cristo" presa com arames nas laterais. Um letreiro de LED anunciava o tema do culto: "Gratidão em comunhão: dois anos de cuidado e unidade". Não houve acolhimento especial, nem necessidade de me apresentar — bastou estar ali. A movimentação era coordenada, mas sem formalidade, como se cada um soubesse o que devia fazer. Motoristas, familiares, amigos, irmãos de outras igrejas, membros de outras equipes. Alguns já uniformizados com a roupa de trabalho, outros com roupas de "sair de casa", muitos se cumprimentando com naturalidade, trocando olhares, perguntas rápidas, apertos de mão.

Cheguei já no início da noite, quando os cânticos de louvor ecoavam por caixas de som instaladas nas laterais do púlpito. O espaço estava cheio, mas não lotado. Algumas

pessoas em pé nas laterais, algumas crianças circulando com liberdade perto do altar. Havia uma organização clara, mas sem rigidez. Uma mesa ao fundo, coberta com toalha branca, exibia uma jarra de suco, uma Bíblia aberta e pequenos cartões com nomes de pessoas a serem homenageadas. Em cada banco de madeira, uma pilha de hinários compartilhados. Logo percebi que muitos dos presentes se conheciam — abraços, sorrisos discretos, toques no ombro, olhares cúmplices. Era uma celebração, mas não com entusiasmo exagerado: havia uma sobriedade cordial no ambiente, um ritmo brando, afetuoso, quase doméstico.

O pastor chamou os motoristas da equipe para a frente logo após uma música de louvor. Seis se levantaram quase ao mesmo tempo, como se tivessem ensaiado, mas não havia nenhum ensaio: era costume. Caminharam até o púlpito, se alinharam, um deles ajeitou a camisa, outro coçou a nuca, todos de olhos baixos. O pastor pediu que a igreja estendesse as mãos. A oração começou.

Era uma oração coletiva, mas não impessoal. Ele falava de proteção para quem dirige, de calma para quem enfrenta trânsito, de livramento contra o assalto e contra o desespero. Pedia que os irmãos rodassem em paz, que não faltasse corrida nem ânimo, que não houvesse quebra de carro nem desentendimento com passageiro. Pedia força para os dias fracos, paciência para os passageiros difíceis e clareza na hora de decidir uma corrida. Era uma oração cheia de experiência de pista, atravessada por quem conhece o trabalho. A igreja acompanhava com murmúrios de "amém", "glória", "é verdade".

Um dos motoristas, de cabeça baixa, levantou a mão e pediu para orar também. Foi autorizado com um gesto. Fez uma oração simples, de palavras entrecortadas, agradecendo pela equipe, pelos colegas, pelas famílias ali presentes. Mencionou os irmãos que estavam viajando, outros que não puderam ir por conta do plantão, e agradeceu "pelas mãos estendidas" que, segundo ele, "seguram a gente quando a gente pensa em parar".

Quando voltaram aos bancos, foram recebidos com toques no ombro, sorrisos contidos, abraços breves. Os cumprimentos entre os motoristas vinham acompanhados de pequenas piadas internas, comentários sobre corridas, mensagens do grupo. Um deles mencionou que tinham avisado da oração no WhatsApp e quem não veio "perdeu a bênção".

Após o culto, os motoristas circularam entre as pessoas como anfitriões discretos. Serviam mingau, buscavam refrigerante para os mais velhos, organizavam as cadeiras do pátio para as conversas em grupo. Não falavam de Deus o tempo todo, mas havia uma espiritualidade concreta nas ações — nos gestos de ajuda, na atenção aos filhos dos outros, no modo como se responsabilizavam por detalhes que não eram seus. A equipe parecia funcionar ali também, fora da pista, como uma extensão da própria igreja, ou talvez o contrário: como se a igreja se estendesse para a pista, fazendo das rotinas e dos riscos algo compartilhado, nomeado e, de certo modo, protegido.

***

Algumas equipes são formadas exclusivamente por homens evangélicos que, além do vínculo como motoristas, compartilham a filiação a uma mesma igreja. Em geral, são

comunidades de pequeno ou médio porte, ligadas a denominações tradicionais ou pentecostais mais consolidadas, com forte presença de lideranças masculinas e uma rotina comunitária marcada por cultos e atividades devocionais. O pertencimento religioso não aparece como aspecto periférico, mas como um critério explícito de associação, tanto na admissão de novos integrantes quanto na manutenção dos vínculos. São motoristas que, mesmo vinculados a alguma ADM com perfil operativo, se organizam com base em outras lógicas de afinidade. A coesão, nesse caso, não se estabelece pela performance de protocolos de segurança nem pela racionalidade instrumental, mas por um compartilhamento de valores morais, práticas devocionais e experiências de fé que estruturam as interações, os modos de ajuda e a percepção sobre o próprio trabalho.

Quadro 5 - Adesivos de algumas equipes formadas apenas por pessoas evangélicas

Fonte: Postagens de equipes no Instagram (2023)

A maior parte desses motoristas tem entre 45 e 65 anos, com trajetórias laborais marcadas por longos períodos em atividades de condução: muitos já haviam trabalhado como taxistas, motoristas de ônibus ou choferes de empresas privadas. Não é raro encontrar entre eles homens aposentados ou afastados do trabalho formal, que passaram a “fazer aplicativo” como forma de complementar a renda e manter uma rotina ativa. São equipes pequenas, com número médio de 8 a 15 integrantes, cujas dinâmicas se organizam a partir de escalas de horários pré-definidas. Em geral, optam por rodar apenas em horários considerados mais seguros e rentáveis: início da manhã, almoço e final da tarde. Essas faixas horárias permitem conciliar o trabalho com outras responsabilidades, como acompanhar filhos na escola ou participar de cultos. A previsibilidade dos horários é valorizada como forma de manter o corpo em movimento sem sobrecarregá-lo e assegurar regularidade nos ganhos. O trabalho é

incorporado como extensão de uma rotina doméstica e religiosa, não como campo de ambição. Mesmo entre os não aposentados, há um cuidado em evitar os turnos noturnos, frequentemente associados à violência. A prudência é pragmática e vinculada a um ethos de sobriedade, zelo e testemunho pessoal.

Entre os motoristas que integram essas equipes, é comum o uso de veículos próprios, geralmente adquiridos ao longo de suas trajetórias. Muitos relatam possuir dois automóveis, um reservado para uso doméstico e outro para o trabalho. Essa separação não é apenas uma estratégia material, mas carrega sentidos morais relacionados à preservação dos espaços da casa e ao cuidado com aquilo que é considerado "abençoado". Ainda assim, não são poucos os casos em que recorrem a veículos alugados, embora com uma peculiaridade: as locações dificilmente são realizadas por meio de empresas. O aluguel se dá, majoritariamente, por redes pessoais e comunitárias, quase sempre dentro do círculo de irmãos da igreja, como se o automóvel fizesse parte de um circuito de reciprocidade e compromisso espiritual.

Foi em uma dessas conversas que um motorista comentou que o carro que dirigia pertencia à Igreja. A forma como falava misturava orgulho pela possibilidade de trabalhar com dignidade com uma naturalidade sobre o compartilhamento do bem, como se o uso comum fosse um prolongamento da vida comunitária:

> Ei, meu filho. Esse carro aqui não é meu não. Eu tenho um lá em casa, mas não rodo não… com ele. Esse daqui é da Igreja. A gente usa, sabe… paga um aluguelzinho lá, mas é quase simbólico. Esse daqui é 500 reais a semana. É pouco, se você for ver o preço do aluguel que tem por aí.

Curioso, perguntei se havia mais carros como aquele disponíveis para locação. Ele respondeu sem pressa, como quem recorda de um inventário que conhece de cor, mas que só é acessado quando necessário:

> – Mas a Igreja tem mais carros pra alugar?
> – Rapaz… agora tá com menos. Tem 6 carros. Mas já teve mais. Acho que já teve 9 carros, olha! Eu sei que um o rapaz bateu e deu PT. Outro, eu acho que um irmão comprou… ou era 8 que tinha. Mas eu acho que era 9, olha. E aí tem esse e mais outros lá.

Insisti na pergunta, agora tentando entender o critério de acesso

> – Todos alugados pra fazer Uber?
> – Todos alugados pra fazer Uber. Mas só pra irmão… só pra irmão. Porque é nosso, né? É dos irmãos da Igreja.

Esse trecho revela muito mais do que a procedência dos veículos: evidencia a maneira como os bens materiais circulam nesse universo marcado por vínculos religiosos e confiança. A Igreja não aparece apenas como espaço de culto, mas como instituição que medeia formas de solidariedade concreta, oferecendo condições materiais que permitem a inserção de seus membros no trabalho, sem implicar subordinação a uma lógica empresarial. O aluguel "simbólico" é um gesto de cuidado mútuo, atravessado por valores de comunhão, dando lugar a uma economia moral baseada na partilha. A frase final — "porque é nosso, né? É dos irmãos da Igreja" — sintetiza essa lógica de pertença ampliada, em que a posse é entendida em termos coletivos e espiritualizados.

Durante um breve período, fui incluído em um dos canais de rádio de uma equipe evangélica. A experiência foi reveladora pelo que se escutava e, talvez principalmente, pelo que não se escutava. Diferentemente do ritmo litúrgico das equipes operacionais ou da informalidade barulhenta das peladeiras, os motoristas mantinham um padrão de comunicação sóbrio, conciso e comedidamente organizado. O canal era único, reunindo informes operacionais e trocas eventuais de mensagens descontraídas. Mesmo sem subdivisões formais, havia um entendimento tácito sobre os limites do espaço sonoro. O canal não era silencioso apenas por poucas interações, mas porque a própria expectativa de presença parecia atravessada por um regime moral de contenção e respeito.

Ainda que não houvesse rigidez absoluta, o grupo procurava seguir os roteiros comunicacionais da ADM: comunicavam a entrada na pista, informavam trajeto e sensação de segurança, além de indicarem o desembarque. Esse procedimento parecia menos orientado por uma lógica disciplinar e mais guiado por um sentimento de cuidado, uma forma de oração em trânsito. Nos extremos do dia, havia sempre uma breve oração, pronunciada por um dos motoristas. Essa prática não era imposta, mas um hábito do grupo. Entre as mensagens, surgiam pedidos de informação ou alguma piada moderada, mantendo uma reverência informal que destoava de outras equipes.

Essa atmosfera comedida nos canais de rádio contrastava com a descrição dos grupos de WhatsApp, tidos como o espaço mais dinâmico de sociabilidade. Neles, circulavam não apenas mensagens informativas, mas também vídeos com conteúdo evangélico, mensagens edificantes, versículos, memes religiosos e convites para cultos e *lives* de pastores. Um motorista me disse que acordava e, antes de sair da cama, já recebia a primeira "palavra do dia" no grupo, enviada por um dos irmãos da equipe.

Essa presença digital não substituía os encontros presenciais, que aconteciam ao menos uma vez por semana, quase sempre como culto ou estudo bíblico. Em uma dessas ocasiões — um culto comemorativo de dois anos de uma equipe — tive a oportunidade de participar. O evento, na igreja em que todos congregavam, contou com a presença dos motoristas e suas famílias, colegas de outras equipes, e até do líder de uma equipe operacional, que também era coordenador da ADM.

O culto foi atravessado por uma intensidade emocional marcante. Havia louvores, orações e pregações, intercaladas por falas espontâneas dos próprios motoristas, que misturavam testemunhos de vida e agradecimentos a Deus e à equipe. Um deles, com cerca de 60 anos, narrou sua trajetória desde que começara a rodar com aplicativos. Contou que, apesar de ter sido taxista, sentiu-se perdido quando começou no Uber: não dominava os aplicativos, tinha dificuldade com o GPS e carregava um medo constante de ser vítima de violência.

> "No começo, eu só pensava nas notícias que a gente vê, sabe? Assalto, morte... já trabalhei de táxi, mas Uber é diferente… não sei dizer… a gente vai ficando velho e mais medroso", disse ele, num tom que oscilava entre a franqueza e o constrangimento.

Contou que, por não saber as "estratégias de corrida", aceitava corridas ruins e recusava boas, sendo banido temporariamente. Durante três meses, trabalhou sozinho, acumulando frustração e prejuízo. A mudança começou quando foi convidado por irmãos da igreja para formar uma equipe. Desde então, segundo ele, tudo mudou: passou a contar com orientação prática, apoio técnico e uma rede de solidariedade que descrevia como "uma bênção". Agradeceu nominalmente à equipe e à liderança da ADM, a quem atribuiu parte de sua permanência na plataforma:

> "Os irmãos da Liderança [ADM] me ajudaram muito. Não só com as questões de segurança, mas também com os macetes das corridas. Sozinho eu não ia dar conta, não."

Esse testemunho, proferido com voz embargada, foi seguido por uma oração coletiva. Para além do evento religioso, havia ali uma celebração da própria possibilidade de continuar rodando, produtivo e espiritualmente alinhado, mesmo num ambiente de incertezas.

Algo que se evidencia nessas equipes é a maneira com que organizam coletivamente os sentimentos de medo e insegurança. O retorno ao volante, agora mediado por aplicativos e regras algorítmicas, insere esses homens em uma realidade que exige competências que lhes escapam. A sensação não é apenas de inadequação técnica, mas de deslocamento moral diante

de um ofício que impõe outra lógica, mais orientada por uma dinâmica de adaptação constante. O incômodo com tecnologias desconhecidas articula-se com o receio da violência urbana. Nesse cenário, a experiência pregressa como motorista profissional torna-se insuficiente.

A ADM passa a exercer uma função que transcende a simples coordenação. Sua presença adquire um valor simbólico que remete a um tipo de sustentação moral e prática. Longe de eliminar os desconfortos estruturais — como a precariedade financeira, o desgaste físico, os riscos à segurança ou a incerteza quanto ao futuro da própria atividade —, a ADM surge, nas palavras dos próprios motoristas, como uma espécie de âncora em meio ao fluxo instável da vida urbana.

Quando perguntei a um deles sobre o papel da ADM na rotina de sua equipe, a resposta foi direta e enfática: "*Sem os irmãos da ADM, eu não dava conta. Eles que me ajudaram a aprender os macetes das corridas*". A frase, dita com simplicidade, carrega uma densidade particular, pois não se refere apenas ao aprendizado técnico, mas à experiência compartilhada de não estar só, de poder contar com um grupo de referência que orienta, aconselha, adverte e ampara — ainda que dentro dos limites estreitos impostos pelas plataformas.

A formação das equipes, nesse sentido, aparece não apenas como uma estratégia organizacional ou uma necessidade funcional para melhorar o desempenho nas corridas, mas como um dispositivo social e espiritual de enfrentamento coletivo da vulnerabilidade. Não se trata apenas de dividir informações ou combinar horários e trajetos, mas de sustentar, na prática, uma rede de confiança capaz de amortecer os efeitos subjetivos de um trabalho incerto e, muitas vezes, solitário. Um dos motoristas, ao comentar a diferença que sentiu antes e depois de ingressar em uma equipe, descreveu:

> *No começo, rodar sozinho era complicado, porque você fica meio perdido, sem saber se está seguro ou se está fazendo tudo certo. Depois que entrei na equipe, parece que a coisa mudou, sabe? Você se sente mais acompanhado*.

Acompanhado, aqui, não significa apenas a presença no canal de rádio ou a possibilidade de um socorro em caso de urgência, mas a sensação de pertencer a um coletivo que compartilha códigos, valores e, sobretudo, um sentido de propósito. Esse sentimento de "estar acompanhado" opera como um princípio de proteção espiritual e psicológica, uma forma de mobilizar a fé como instrumento prático para lidar com a precariedade. É nesse

ponto que se torna possível compreender por que, entre esses motoristas, os momentos de oração nos grupos de WhatsApp ou nos canais de rádio não são vistos como rituais deslocados da prática cotidiana, mas como parte integrante da rotina de trabalho, da mesma forma que ligar o aplicativo ou abastecer o carro. A oração não apenas antecede a entrada na pista — ela marca a travessia simbólica entre o mundo doméstico e o espaço incerto das ruas, entre a segurança da comunidade de fé e os riscos da cidade. A equipe, por sua vez, assume o papel de um pequeno corpo congregacional em movimento, que compartilha não apenas a fé, mas também os desafios e os aprendizados da pista.

1.2.5. Femininas

1.2.5.1. Cena 8: "A Uber é o meu lixão"

— ...mas aí eu parei, né? Porque não tinha mais como, também. A menina tava doente, minha mãe tinha operado o joelho, e eu que tinha que ficar correndo atrás das coisas. Nessa época, eu tava ainda naquela outra equipe... mista...

Ela falou isso enquanto mexia no cabelo do filho, que estava deitado atravessado no sofá, com a cabeça sobre uma almofada amarela. A sala da sua casa estava quente, apesar do ventilador oscilante que girava num canto. Eu apenas concordei com a cabeça e deixei que ela continuasse. Não precisou de incentivo.

— Aí eu não conseguia mais rodar como antes, sabe? Porque tinha que levar minha mãe pras consultas, a menina pro posto, buscar remédio... e eu não tinha nem como cumprir os horários. E Uber é isso, não tem horário fixo, mas se você não roda, não ganha. E se você roda errado, só pega corrida ruim... é prejuízo. Aí eu fiquei com medo de pegar corrida perigosa também, porque não dava mais pra rodar de dia... tinha que rodar de tarde, de noite... e eu não gosto, não me sinto segura.

O filho pediu uma bolacha. Ela se levantou, buscou um pacote de biscoito no armário e voltou. Sentou-se de novo.

— Aí eu parei de rodar. Fiquei um tempo parada, só cuidando da minha mãe, da menina, e meu marido ainda tava com um trabalho fixo. Mas quando ele foi mandado embora, eu precisei achar alguma coisa. Aí consegui um trampo num restaurante. Era fichado, com carteira assinada, horário, tudo certinho. No papel, perfeito. Mas não dava. Tinha que entrar às sete, sair às cinco. Não tinha como buscar minha filha, não dava pra levar no médico, nada. E meu marido conseguiu outro trabalho, mas era turno, sabe como é? Não batia os horários. E quando dava um problema, uma dor, uma febre... era eu.

Ela fez uma pausa longa e olhou para o filho, que agora brincava com um carrinho. Não parecia esperar resposta, só precisava continuar.

— Aí não teve jeito. Pedi pra sair. A patroa não entendeu nada. Disse que eu tava largando a estabilidade. E é verdade, eu larguei. Mas eu não tinha escolha. Voltei pra Uber. Tava com medo, sim. Mas pelo menos eu podia rodar depois que levasse minha filha pra

escola. Ou antes, se ela tivesse com meu marido. Tinha como encaixar. No restaurante, não tinha. Lá eles queriam que eu fosse funcionária, né? E eu sou mãe também. Eu sou filha também.

Ela ajeitou a blusa, como se algo nela a incomodasse.

— Aí, pronto. Voltei. Tinha saído, mas voltei. E é ruim. A gente não tem garantia de nada. Às vezes a semana dá boa, às vezes não. Às vezes você pega passageiro bom. Às vezes... nem tanto. Tem medo, tem cansaço, tem correria... mas pelo menos eu sei que posso parar se precisar. Parar pra buscar minha filha, parar pra levar minha mãe. Parar pra chorar, se for preciso.

Ela riu. Eu apenas a escutei.

— E assim vai indo. Eu fico pensando se eu tô errada. Se eu devia estar lutando por outra coisa. Mas, sinceramente... às vezes a gente luta tanto e não chega em lugar nenhum. Pelo menos aqui eu sei que se eu quiser trabalhar hoje, eu trabalho. Se eu não puder, eu não trabalho. Eu não sei se você tá me entendendo. É possível isso? É ruim mas a gente volta porque é ruim mas tá bom?

— Não sei... acho que é. Normal pra muita gente.

— Ah, mas é gostar muito de sofrer [risos]. A pessoa tá na vida dura, consegue uma coisa melhor e aí volta pra vida dura porque quis...

— Tem um estudo que uma pesquisadora fez com catadores de material reciclável. Ela diz que todos que ela entrevistou diziam que já conseguiram empregos fixos, mas voltavam a catar material reciclável porque era lá que eles tinham mais autonomia, mesmo sendo ruim.

— Ah!! Então é isso! [gargalhadas] a Uber é o meu lixão! [gargalhadas]

***

Algumas equipes são constituídas exclusivamente por mulheres. Ao longo do campo, tive contato com diferentes motoristas que integravam essas formações e, a partir das conversas com elas, consegui identificar pelo menos cinco dessas equipes atuando em Manaus, com diferentes estilos de organização, nomes variados e níveis distintos de visibilidade pública: Delas Drivers Manaus, Barbie Drivers, Maravilhosas Drivers, Valete's Drivers e Penélope Charmosa. Essas equipes, embora pequenas em número quando comparadas à ampla maioria das formações mistas ou masculinas, apresentam uma coesão interna singular e operam segundo lógicas que, ainda que adotem alguns dos protocolos e estéticas herdados das equipes operacionais, se constituem a partir de dinâmicas específicas, fundadas em experiências compartilhadas e em formas próprias de gerir riscos, tempo, rotina e pertencimento.

Quadro 6 - Adesivos de equipes de motoristas de Manaus formadas apenas por mulheres

Fonte: Postagens de equipes no Instagram (2023)

Embora não seja raro encontrar mulheres integradas a equipes mistas — sobretudo às operacionais —, há uma regularidade que atravessa os relatos de todas as motoristas com quem conversei: nenhuma delas rodava sozinha. Durante todo o período de trabalho de campo, não encontrei sequer uma mulher que pudesse ser descrita como uma "loba solitária", categoria tão valorizada por alguns motoristas homens como signo de autonomia, coragem ou independência. Ao contrário, entre as mulheres, a ideia de estar sozinha na pista evocava, invariavelmente, um conjunto de medos concretos, que iam desde a possibilidade de assaltos até riscos de abuso sexual, passando por situações de humilhação, desconfiança e desconforto generalizado com certos perfis de passageiros, sobretudo homens, em determinados horários ou locais.

O pertencimento a uma equipe, para essas motoristas, não era apenas uma questão de escolha ou conveniência, mas uma condição de viabilidade mínima para a permanência na atividade. A filiação coletiva funcionava como uma espécie de garantia simbólica de que, diante de qualquer risco ou ameaça, haveria um espaço de acolhimento e um campo de resposta. "*Na verdade não me sinto segura de modo nenhum, mas pelo menos o fato de estar em uma equipe dá a sensação de que posso gritar por socorro se precisar*", comentou uma motorista, expressando com precisão a ambivalência entre o medo constante e a possibilidade

de enfrentá-lo em grupo. Esse sentimento de desamparo intermitente, ainda que parcialmente mitigado pela coletividade, perpassa todas as dimensões da prática cotidiana dessas mulheres, e é ele que organiza grande parte das escolhas sobre horários, trajetos, estratégias de corrida e, especialmente, sobre com quem se roda.

Nesse contexto, a opção por formar equipes exclusivamente femininas aparece como um desdobramento direto dessas experiências compartilhadas de vulnerabilidade, mas também como gesto ativo de organização do trabalho em torno de outras possibilidades de convivência. Não se trata, portanto, apenas de afinidades circunstanciais ou da criação de um "ambiente confortável" em termos abstratos. O que está em jogo na constituição dessas equipes é a construção de um espaço onde o pertencimento não dependa da adaptação a códigos previamente definidos por homens, nem da necessidade constante de negociar a própria presença em espaços marcados por assimetrias simbólicas. Ao contrário do que ocorre em muitas equipes mistas — onde a presença feminina é admitida, mas raramente protagonizada —, nas formações exclusivamente femininas há uma tentativa deliberada de reorganizar o campo coletivo a partir de outras lógicas, mais horizontais, afetivas e sensíveis às condições concretas que atravessam suas rotinas.

A formação dessas equipes é, assim, menos uma resposta a um desejo de identidade do que uma forma de tornar a própria atividade possível dentro dos limites e exigências impostos às suas vidas. Em muitos casos, não se trata sequer de uma escolha livre ou de um projeto premeditado, mas de uma espécie de necessidade prática que vai se transformando, com o tempo, em espaço simbólico de resistência. A equipe, nesse caso, não é apenas um grupo funcional — é uma moldura de proteção e de escuta, uma zona de respiro dentro de uma atividade profundamente marcada por riscos materiais e simbólicos. Rodar sozinha, como algumas diziam, "*não é nem opção*", e a ideia de construir um coletivo feminino vai muito além de uma questão de afinidade: ela se enraíza em experiências comuns de medo, de sobrecarga e de silenciamento, e se sustenta na promessa — mesmo que incerta — de que ali, entre mulheres, o grito pode ser escutado, o problema pode ser partilhado e a decisão pode ser tomada em conjunto.

Embora a presença de motoristas mulheres em diferentes tipos de equipes — especialmente nas chamadas operacionais — não seja incomum, o que emergiu de maneira recorrente ao longo do trabalho de campo foi o modo como a experiência de gênero estrutura profundamente a maneira como essas mulheres percebem a atividade e, sobretudo, os riscos

implicados nela. Nas conversas que mantive com diferentes motoristas, um ponto se tornou evidente: todas mencionaram, sem exceção, o medo de "*rodar sozinhas*". E essa menção não se limitava a um receio genérico ou vago, mas aparecia sempre associada a situações específicas de insegurança, vulnerabilidade e, em muitos casos, episódios concretos ou histórias ouvidas de outras colegas. Ao contrário de alguns motoristas homens, que relatavam uma relação quase orgulhosa com a solidão na pista — assumindo a identidade do "lobo solitário" como uma espécie de insígnia de autonomia e bravura —, entre as motoristas mulheres essa figura era, literalmente, inexistente. Em todo o período de observação e nas entrevistas realizadas, não encontrei nenhuma mulher que atuasse de forma completamente desvinculada de uma equipe, ainda que algumas eventualmente rodassem de maneira mais esporádica ou com menor frequência.

A experiência de estar sozinha na pista, entre elas, não era apenas incômoda — era temida. O medo, nesses relatos, não se referia exclusivamente à violência urbana ou ao risco de assalto, mas adquiria contornos específicos quando atravessado pelas experiências de ser mulher em um espaço urbano que, em muitos momentos, se apresenta como hostil. A possibilidade de ser abordada por um passageiro agressivo, de ter que lidar com comentários indesejados, de ser assediada ou mesmo violentada sexualmente, fazia com que a ideia de rodar desacompanhada fosse, muitas vezes, simplesmente impensável. Quando a motorista diz que "*não se sente segura de modo nenhum*", mas ao mesmo tempo diz que ao menos sente que "*pode gritar*", essa frase carrega uma camada densa de sentidos: mesmo reconhecendo que a filiação a uma equipe não garante proteção plena, a possibilidade de existir um canal coletivo, uma escuta ativa ou uma resposta rápida já funcionava como um amortecedor simbólico diante da sensação de exposição constante.

É justamente nesse entrelaçamento entre medo, proteção e coletividade que ganha força a escolha por formar equipes compostas exclusivamente por mulheres. Essa escolha, em muitos casos, não se dá de maneira planejada ou estratégica, mas vai se constituindo como resposta concreta a uma série de desconfortos vividos dentro de equipes mistas — desconfortos nem sempre nominados como formas explícitas de violência ou discriminação, mas que se expressam na linguagem, nas formas de decisão, nos silêncios impostos e na própria estética da convivência. Para muitas, essa organização feminina surge como o único ambiente em que é possível rodar com alguma tranquilidade, ainda que relativa, e em que as conversas, decisões e preocupações do dia a dia possam ser partilhadas com menos

constrangimento. Uma delas resumiu esse sentimento com uma proposta que parece, à primeira vista, utópica, mas que condensa de maneira precisa os termos do problema:

> "Seria um sonho a Uber ou a 99 criar um perfil… sei lá… verificar se a passageira é mulher mesmo e, aí, sabendo que ela é mulher mesmo, criar um jeito dela solicitar corridas onde a motorista também é mulher. Aí a gente ia ter essa segurança… quer dizer… nem tanto, ainda, né.. mas pelo menos com conta verificada, ia ser mais seguro… mesmo casal é complicado. Tem muito caso de mulher que é cúmplice de bandido. Elas chamam as corridas e, na verdade, quem embarca é o marido, namorado, amante, sei lá… e na verdade é bucha."

Esse desejo de filtrar as interações com os passageiros — não como recusa absoluta ao outro, mas como tentativa de proteção mínima — revela não apenas o nível de insegurança com que essas motoristas convivem diariamente, mas também a ausência de alternativas reais que contemplem suas demandas específicas dentro do modelo de funcionamento das plataformas. A segmentação, nesse caso, não é uma simples questão de identidade ou afinidade: ela é uma resposta pragmática à precariedade das condições de trabalho, ao medo reiterado e à sensação de estar exposta a uma lógica que não foi pensada para incluir suas experiências de forma plena. E, ao mesmo tempo, essa segmentação permite a construção de um campo relacional mais horizontal, em que a escuta e a participação não dependam de negociações constantes com estruturas marcadamente masculinas.

Essa reorganização dos vínculos também se expressa na forma como as decisões são tomadas dentro das equipes exclusivamente femininas. Ao contrário do que acontece em algumas equipes mistas, onde há uma liderança mais verticalizada e um padrão de concordância quase automática entre os membros — algo frequentemente descrito como "*um falou, os outros já apoiam*" —, nas formações femininas os processos decisórios são marcados por debates, discordâncias e, sobretudo, pela tentativa de construir consensos. A autoridade, aqui, não se impõe; ela se constrói na escuta e na partilha da experiência. Como afirmou uma das motoristas:

> "A gente tá lá, mas a equipe é deles. Mesmo eu que sou sapatão, não tinha muita vez não. O assunto é deles, quem decide é eles, o que vai fazer… é tudo do jeito deles."

E outra complementou:

> "Com a nossa equipe, só de mulheres, parece que é mais democrático… não sei dizer, mas a gente quebra o pau, às vezes [risos], mas no final todo mundo participa e no final a decisão é consenso. Nas outras equipes não. Parece que eles já pensam igual, então nem tem discussão. Um falou, os outros já apoiam e a gente ficava vendida. Nem tinha discussão."

Esses relatos não apenas expressam a tensão sentida em espaços organizados por lógicas masculinas, mas revelam também a construção ativa de outro tipo de gramática coletiva, baseada em escuta, em desacordo produtivo e em participação efetiva. A equipe feminina, nesse sentido, não é um reflexo enfraquecido do modelo operacional dominante; ela é, antes, um outro modo de organizar a vida comum, com outras prioridades, outros ritmos e outros valores. A segmentaridade que estrutura essas equipes, portanto, não é apenas forma de separação: é também gesto político, reinvenção de vínculos e construção de pertencimentos que respondem a uma realidade marcada por múltiplas vulnerabilidades.

A forma como essas motoristas organizam suas rotinas de trabalho revela, com clareza, o quanto a lógica do tempo de produção está profundamente enredada nas dinâmicas sociais que atravessam suas vidas cotidianas. O trabalho como motorista por aplicativo, para muitas delas, não é apenas uma fonte de renda, mas um recurso de conciliação — e, em certo sentido, de sobrevivência — frente a múltiplas obrigações que vão muito além do trabalho remunerado. Compromissos escolares, tarefas domésticas, acompanhamento médico de filhos, cuidados com parentes e demandas emocionais e materiais que recaem de forma desigual sobre as mulheres acabam delimitando, com força, os contornos possíveis do trabalho por aplicativo. Rodar não é uma decisão tomada com base apenas nos picos de demanda ou nas oportunidades de rendimento, mas também, e sobretudo, na malha apertada de horários e necessidades que define o cotidiano dessas mulheres.

Por isso, embora tenham consciência de que determinados turnos — como o início da manhã ou o final do dia — concentram o maior número de chamadas e, portanto, uma maior possibilidade de lucro, muitas motoristas deliberadamente evitam rodar nesses períodos. Essa escolha, mais do que estratégica, é uma necessidade imposta pelas demais funções que exercem, muitas vezes sozinhas, no interior de suas famílias. Os horários de levar e buscar os filhos na escola, por exemplo, aparecem de forma recorrente como marcos inegociáveis na organização do tempo. Da mesma forma, os turnos noturnos e os fins de semana, embora potencialmente lucrativos, são comumente evitados tanto pelas obrigações familiares quanto pelo agravamento da sensação de insegurança, especialmente quando as motoristas se veem sozinhas na pista. Uma delas compartilhou, com humor e ironia, a frustração diante da experiência de rodar fora dos horários habituais do grupo:

> “A gente não roda de manhãzinha. A gente não roda na hora de levar e de buscar os meninos da escola. Mas a gente sabe que esse horário é bom de corrida. A gente também não roda muito à noite, fim de semana às vezes… e

> aí, quando a gente vai rodar, às vezes a gente tá sozinha na pista. Já aconteceu comigo várias vezes e eu chamar no canal e não ter ninguém. Aí, pra quê equipe? Que Xou da Xuxa é esse?[13]" [gargalhadas]

A escolha por horários menos estratégicos economicamente não é expressão de desorganização ou descuido, mas sim efeito direto de um modelo de inserção laboral que precisa se ajustar aos ritmos da reprodução social, e não o contrário. E, nesse contexto, o suporte simbólico e logístico das equipes femininas passa a operar como uma espécie de zona de amparo, ainda que, como mostra o relato acima, nem sempre seja capaz de garantir uma presença constante ou a proteção esperada. O sentimento de estar só — mesmo estando formalmente vinculada a uma equipe — também marca a experiência dessas mulheres, especialmente quando precisam romper os padrões de horário estabelecidos pelo grupo, revelando o quanto a ideia de equipe é também uma construção situada e frágil, atravessada por diferentes camadas de disponibilidade, reciprocidade e necessidade.

Mesmo assim, e apesar da autonomia relativa conquistada ao comporem equipes exclusivamente femininas, a quase totalidade das motoristas com quem conversei foi enfática ao reconhecer que o vínculo com uma ADM ainda é visto como indispensável. Essa dependência não se dá, necessariamente, por afinidade organizacional ou por identificação com os modelos operacionais das equipes mistas vinculadas à ADM, mas antes por uma constatação pragmática: sem o suporte das demais equipes — majoritariamente masculinas —, a sensação de desamparo se intensifica e os riscos se tornam ainda mais inadministráveis. A vulnerabilidade, nesse sentido, exige alianças que extrapolam as fronteiras simbólicas das equipes femininas e convocam redes mais amplas de apoio. Uma das motoristas foi bastante clara nesse ponto, articulando com lucidez tanto o desejo de autonomia quanto a percepção das limitações objetivas que sua equipe enfrenta diante do risco:

> "Independente da equipe, que é nossa, é da gente, ainda tem a questão da segurança, e só a gente não tem como ser seguro. A gente sabe que é importante ter o apoio dos meninos, da ADM. Então, mesmo rodando só a gente, na equipe, a gente tem um compromisso com eles e eles com a gente. Quanto tocam uma QRU a gente vai junto… A gente sabe que se for só a gente é igual não ir ninguém… se bem que tem umas motoristas nossas aí que é mais forte e mais valente que muito homem, viu? [risos] mas mesmo assim, só a gente é difícil, mas a gente vai, faz pressão, apoia. E a gente também sabe que se a gente tocar uma QRU vai vir todo mundo também."

[13] A expressão "Que Xou da Xuxa é esse?" é um meme que viralizou em 2024, originado de um clipe do documentário "Pra Sempre Paquitas" e que rememora o antigo programa de TV "Xou da Xuxa", apresentado por Xuxa Meneghel. O documentário resgata uma cena de 1988, na qual uma menina, indignada por não conseguir entrar na gravação do programa, questiona: "Que Xou da Xuxa é esse?". O recorte com essa fala da menina se tornou amplamente divulgado em vídeos de humor em diversas redes e mídias sociais.

Esse relato revela, com força, a natureza interdependente das formas de pertencimento que estruturam o universo das equipes. A constituição de equipes femininas não implica uma ruptura total com as redes mais amplas de organização entre os motoristas — mas sim uma reorganização do lugar que essas mulheres ocupam dentro delas. A autonomia, aqui, é sempre relativa, pois precisa dialogar com a precariedade do contexto e com os riscos reais que atravessam o cotidiano da pista. Se o pertencimento à ADM não é desejado por todas, ele é, ao menos, reconhecido como necessário. E, nesse reconhecimento, ganha força uma ética do cuidado compartilhado, que, embora ainda marcada por assimetrias de gênero, oferece às motoristas mulheres uma espécie de linha de contenção diante da experiência permanente da ameaça.

Ainda que as equipes exclusivamente femininas sejam organizadas com relativa autonomia e pautadas por um esforço deliberado de diferenciação simbólica em relação às formações majoritariamente masculinas, é inegável que sua constituição carrega, em grande medida, marcas estruturais herdadas das equipes operacionais e das ADMs. Protocolos de segurança, códigos de comunicação, canais de monitoramento e até mesmo alguns modelos de liderança horizontalizada são incorporados de forma criteriosa, como se o gesto de romper com a lógica dominante não implicasse, necessariamente, o abandono completo de suas formas de operação. Essa adesão parcial — consciente, seletiva e estratégica — não deve ser compreendida como um gesto de mimetismo ou reprodução passiva, mas como um movimento tático, no qual determinados dispositivos operacionais são apropriados e reformulados para responder a contextos sociais e afetivos radicalmente distintos daqueles que os originaram.

Essas equipes, portanto, não se constituem como simulacros, nem tampouco como extensões domesticadas das estruturas operacionais tradicionais. Ao contrário, elas se organizam a partir de interesses, demandas e experiências que não apenas escapam, mas frequentemente confrontam as formas hegemônicas de organização coletiva entre motoristas. O que está em jogo não é apenas o gênero das integrantes, mas um outro regime de temporalidade, de sensibilidade e de autoridade, que emerge da posição social que essas mulheres ocupam, tanto no interior de suas famílias quanto nas dinâmicas mais amplas da cidade e do mundo do trabalho. A estrutura segmentar dessas equipes, nesse sentido, não se reduz a uma simples separação identitária, mas constitui uma matriz própria de organização do cuidado, da escuta e da reciprocidade.

Ao mesmo tempo em que mantêm certa continuidade com os padrões operacionais mais amplos — o que permite inclusive o trânsito entre os segmentos e a manutenção de vínculos funcionais com outras equipes e com a própria ADM — essas motoristas reformulam profundamente o sentido desses protocolos. A comunicação codificada, por exemplo, não se restringe ao monitoramento tático das corridas, mas se transforma em ferramenta de partilha de estados emocionais, de desabafos cotidianos e de apoio mútuo em situações que extrapolam a dimensão técnica da segurança. A hierarquia interna, ainda que por vezes influenciada por modelos mais centralizados, tende a se constituir por meio da legitimidade construída nas trocas diárias, na disponibilidade afetiva e na capacidade de escuta. A própria ideia de "liderança" nessas equipes se aproxima menos da autoridade operacional e mais da responsabilidade relacional.

Ao "fazerem equipe", portanto, essas mulheres não estão apenas aderindo a um formato organizacional previamente dado, mas atualizando esse formato a partir de suas próprias condições de vida e dos desafios que atravessam suas trajetórias. A equipe, nesse caso, não é um dado, mas uma conquista cotidiana, fabricada nas brechas do tempo e nas exigências da vida concreta, onde o cuidado com os filhos, a gestão da casa, a relação com a cidade e o medo persistente do risco são elementos indissociáveis da experiência de trabalho. O que se observa, nesse processo, é a construção de coletivos que não apenas dialogam com o universo mais amplo das práticas operacionais, mas que o tensionam e o transformam, incorporando nele demandas que não podem ser plenamente captadas pelas estruturas organizativas mistas.

Essas formas de organização, embora conectadas à lógica mais ampla das ADMs e das equipes operacionais, carregam marcas próprias de um fazer coletivo situado, moldado pela precariedade duradoura (Millar, 2014)[14], pelas estratégias de compatibilização entre produção e reprodução social, e por uma ética relacional que se estrutura a partir da vulnerabilidade partilhada. Assim, ao invés de compreender essas equipes exclusivamente femininas como exceções ou variações marginais dentro do campo organizativo das equipes, é possível reconhecê-las como verdadeiros núcleos de invenção moral e política, cujas práticas reconfiguram os próprios limites da segmentaridade ao introduzir nela uma gramática outra — fundada menos na autoridade disciplinar do comando e mais na autoridade experiencial do cuidado, da presença e da escuta.

[14] Este ponto será melhor refletido no capítulo 3, precisamente no item 3.1.3. "Da eficácia simbólica ao otimismo cruel".

1.2.6. Lobos Solitários

1.2.6.1. Cena 9: "A vida é um puxadinho"

A corrida já estava pela metade quando ele puxou conversa. O carro era um sedã escuro, com bancos de couro bem cuidados e um leve cheiro de perfume amadeirado — um contraste gritante com o que costumava encontrar nas minhas andanças de campo. O motorista, um homem de aparência discreta, mas elegante, vestia camisa social azul clara e calça jeans escura, sapato engraxado. A primeira impressão era a de que estava indo a uma reunião, ou voltando de uma. Quem puxou o assunto foi ele, assim que olhou pelo retrovisor e notou minha farda.

— É da Marinha, né? Oficial?

— Sim. Mas sou professor. Dou aula no Colégio Militar.

— Ahh... entendi. Mas é bom, viu? Estabilidade. Estabilidade é sempre bom. Eu também tô estudando.

— Pra concurso?

— Pra concurso. Sempre tem uma esperança, né?

Ele riu e ajeitou a marcha com leveza, como quem tem o gesto decorado. O trânsito estava lento na avenida Djalma Batista, e o clima no carro era de conversa de fim de tarde.

— Mas você roda só de vez em quando? Ou direto?

— Cara... eu rodo... quando dá. Eu tenho uma loja de chaveiro, sabe? Faz chave codificada, controle... essas paradas. Mas a demanda caiu muito, ainda mais com esses carros novos, que já vêm com tudo. Aí a Uber virou o que segura. Vai entrando uma graninha, vai rodando. Mas não gosto de depender só disso, não.

— Você tá em alguma equipe?

Ele deu uma risadinha, olhou pelo retrovisor de novo, e soltou:

— Lobo solitário, né?

— É. Você é?

— Rapaz... nem sei o que é isso [rindo]. Tô brincando. Sei sim. Falam isso pra quem roda sozinho, né? Já ouvi uns falando assim, mas não... eu sou motorista. Só isso. Tem dia que rodo, tem dia que não. Tem dia que tô no chaveiro. Não tenho essa pegada de equipe, canal, essas coisas. Já me chamaram. Mas, sei lá... não me pega.

— Mas por quê? Segurança?

— É... dizem que é. Pode até ser. Mas sei lá, bicho... segurança mesmo não tem. Isso aí é ilusão. Tá todo mundo por conta. Se der ruim, é você e Deus. Já vi nego chamar QRU e ninguém aparecer. E também tem muito grupo que parece até seita. Muita regra, muito código. Tem que dar satisfação pra tudo. Não é muito minha cara, não.

Ele fez uma curva suave e aproveitou o sinal vermelho para mexer no ar-condicionado.

— Eu sou formado em Direito. Fiz faculdade, estagiei, tentei OAB, mas a vida não foi no fluxo que eu planejei. E tudo bem também, sabe? Já me bati por causa disso, hoje não. Hoje eu rodo aqui, vendo umas chaves ali, tô tentando concurso... mas sem aquela pilha de que vai mudar tudo. Já tentei acreditar, mas agora vou tocando. Um pouco de cada.

— Mas você ainda tenta?

— Tentar a gente tenta, né? Vai que passa. Mas não fico esperando, não. É aquilo... o Brasil é um país que obriga o sujeito a virar dez. Se você quiser viver só de uma coisa, sofre. Tem que rodar aqui, vender ali, estudar acolá. A vida é um puxadinho. Não adianta romantizar.

— Mas não te pesa isso?

— Pesa, mas pesa menos do que ficar me enganando. Tem um monte de gente que fica nessa de "família Uber", "irmandade", "projeto de vida", e tá aí, lascado igual. Eu, pelo menos, sei que tô sozinho. Prefiro assim. Faço o meu, volto pra casa. Se rodar de dia, beleza. Se rodar de noite, paciência. Mas sou eu que decido. O que me mata é ter que ficar pedindo bênção pra ADM.

Ele riu de novo, como se lembrasse de alguma piada interna. O tom era de alguém que já desistiu de algumas batalhas, mas não da guerra. Um cético com bom humor.

— E te falar... tem dia que eu nem rodo. Fico só na loja. Ou então tiro o dia pra resolver coisa de casa. É isso. A Uber, pra mim, é mais um trampo. Não é identidade. Não é missão. É só isso.

A corrida estava próxima do fim, e ele olhou o GPS com naturalidade, sem pressa. Eu, ainda de farda, escutava em silêncio o jeito prático com que ele narrava a própria vida — sem drama, mas sem euforia. Apenas o que dava pra fazer.

— Tem que ter fé, né? Mas fé com pé no chão. Porque se for esperar o país melhorar pra viver, a gente morre de fome antes.

Antes que eu dissesse qualquer coisa, o GPS anunciou: "Você chegou ao seu destino."

A corrida acabou, mas a conversa ainda ficou reverberando.

***

Em meio ao conjunto variado de motoristas por aplicativo que circulam diariamente pelas ruas de Manaus, há aqueles que optam deliberadamente por não integrar nenhuma equipe, operando de modo individual e mantendo distância das formas mais visíveis de organização coletiva entre os colegas de profissão. Esses motoristas, embora não formem um grupo coeso nem compartilhem entre si qualquer tipo de vínculo formal, são frequentemente nomeados pelos demais como "lobos solitários" — uma expressão que, embora soe sugestiva e até emblemática, não é usada com neutralidade nem tampouco escolhida por aqueles a quem se destina. Em geral, o termo circula com maior frequência e naturalidade entre motoristas que integram alguma equipe do que entre aqueles que atuam sozinhos, sendo mais uma classificação externa do que uma autodefinição assumida. Seu uso, na maioria das vezes, carrega uma conotação crítica ou irônica, funcionando como marcador de uma diferença percebida entre aqueles que se alinham aos protocolos de pertencimento coletivo e aqueles que optam por uma trajetória independente, mesmo que essa escolha nem sempre seja nomeada como tal por seus próprios praticantes. Ainda que essa designação pareça sugerir uma identidade própria, o que se observa é que ela é mobilizada, sobretudo, como contraste — uma forma de nomear o que está fora, o que escapa, o que não adere às regras compartilhadas pelas equipes e suas lideranças.

Essa atribuição, feita por motoristas de equipe, costuma vir acompanhada de uma série de suposições que, embora nem sempre explicitadas, ajudam a moldar a imagem pública do "lobo solitário" como alguém que se coloca em risco desnecessário, que rejeita conselhos, que desconhece ou ignora os códigos informais de conduta e que compromete, de algum modo, o ideal de proteção mútua defendido pelos que atuam em rede. Para esses motoristas organizados, rodar sozinho não é apenas uma escolha operacional, mas uma atitude interpretada como imprudente, egoísta ou mesmo amadora, visto que pressupõe a recusa de um modelo de apoio que, para eles, se tornou sinônimo de responsabilidade. Ao mesmo tempo, muitos reconhecem que a decisão de não integrar uma equipe pode decorrer de motivos diversos, como indisponibilidade de tempo, desinteresse por normas rígidas, experiências frustradas em tentativas anteriores ou, ainda, a simples preferência por uma lógica de trabalho mais flexível. Por isso, mesmo entre os que criticam essa postura, há certa ambivalência no modo como ela é tratada: se por um lado o "lobo solitário" é visto como alguém que rompe com o pacto coletivo da segurança, por outro, é reconhecido como figura recorrente e inevitável no cenário fragmentado do trabalho por aplicativo, o que torna sua presença menos marginal e mais constitutiva do campo.

Entre os próprios motoristas que rodam de forma independente, a reação à designação "lobo solitário" varia amplamente. Há quem nunca tenha ouvido o termo ou, tendo ouvido, não o reconheça como aplicável à sua própria prática, tratando-o como uma espécie de brincadeira entre colegas. Outros o rejeitam por considerarem-no um rótulo que não corresponde à complexidade de suas escolhas e rotinas, preferindo se descrever apenas como motoristas autônomos, profissionais que cumprem seu trabalho de acordo com suas próprias regras e preferências. Há ainda os que se apropriam da alcunha de forma afirmativa, fazendo dela um signo de distinção e independência, como foi o caso de um motorista que, ao justificar sua saída de uma equipe, afirmou:

> "Eu já rodei em equipe. Não rolou. É muita falação. Muita regra. Muita reunião. Eu sei o que faço, sou adulto… Eu até acho legal dizer que tem uma equipe, e tal, deve ser mais seguro, mas será? Se souber o que tá fazendo, se não for tchongo, não sair entrando em qualquer biqueira, será que precisa daquela encheção de saco? Sai fora! Os caras ficam querendo cagar regra para o jeito que eu rodo. Parei. Sai fora! Prefiro ser lobo solitário"

A fala, marcada por um tom assertivo e até desdenhoso, revela não apenas uma crítica às exigências de pertencimento, mas também uma tentativa de reafirmação de uma identidade profissional baseada na autonomia, na experiência acumulada e na recusa a formas de vigilância mútua que, para alguns, soam excessivas ou inconvenientes. Nesse jogo de nomeações, recusas e apropriações, o que se evidencia é que rodar sozinho não é apenas um dado objetivo, mas uma posição relacional continuamente marcada pelas expectativas, juízos e reações dos que circulam no mesmo campo.

Uma das marcas recorrentes entre motoristas que não integram equipes formais é o modo como se relacionam com a violência urbana, que, embora reconhecida como parte do cotidiano da profissão, é tratada de forma menos dramatizada e menos articulada a coletivos de proteção. Em várias conversas, observei que esses motoristas não ignoram os perigos que rondam sua atuação, mas falam deles com menos alarde, como se fossem apenas mais um entre tantos fatores que precisam ser administrados na prática diária da corrida, junto ao trânsito, à oscilação das tarifas e ao comportamento dos passageiros. A maior parte deles afirma que é possível minimizar os riscos sem depender da vigilância coletiva das equipes ou do acionamento contínuo de canais de comunicação como as QRUs. Para esses motoristas, o segredo está na forma de se portar, nos horários escolhidos, na leitura atenta dos bairros e dos itinerários, na maneira como se conversa ou se cala, na atenção aos detalhes do ambiente, e sobretudo na confiança de que o cuidado pessoal é mais eficiente do que o apoio coletivo.

Essa confiança não é necessariamente um gesto de bravura ou negação do risco, mas expressão de uma racionalidade cotidiana, marcada por decisões práticas que combinam atenção, experiência e cálculo de exposição. Como resumiu um deles: "*se você souber onde tá entrando, se não for rodar em bairro que não conhece, se tiver atenção no passageiro que tá chamando... já é meio caminho andado*".

Mesmo entre aqueles que reconhecem a existência de situações perigosas que não podem ser previstas ou evitadas, a expectativa de proteção não costuma se voltar prioritariamente às equipes ou aos seus canais internos de suporte, mas às próprias atitudes e, em alguns casos, às instituições formais de segurança pública. Muitos desses motoristas mantêm uma reserva relativa de confiança na Polícia Militar ou na Guarda Municipal, especialmente quando comparados aos discursos mais céticos e sistematicamente críticos que ouvi de integrantes de equipes operacionais. Essa diferença não significa ausência de críticas ou idealização das forças policiais, mas revela uma espécie de aposta fragmentada na ordem institucional, em que o motorista solitário reconhece os limites das estruturas formais, mas não as abandona como recurso possível em situações extremas. A relação com a violência, nesses casos, não é performada como narrativa de guerra, nem acionada como base para discursos de pertencimento coletivo, mas mantida como dado estrutural, diante do qual se moldam decisões práticas e se estabelecem as rotinas possíveis. Ao contrário das equipes que desenvolvem protocolos, códigos e narrativas compartilhadas sobre o risco, os motoristas solitários internalizam o risco como um elemento de sua autonomia, atribuindo a si mesmos a responsabilidade por evitar, reagir e seguir em frente.

Essa autonomia, no entanto, não se expressa apenas na forma de lidar com o risco, mas se projeta sobre todas as dimensões do trabalho, como os horários escolhidos, as regiões onde circulam, o tipo de passageiro que aceitam e o tempo que estão dispostos a permanecer nas ruas. Muitos desses motoristas relataram que preferem rodar em horários considerados alternativos, como o final do expediente comercial, a madrugada dos fins de semana, os feriados prolongados ou os momentos de grande movimentação urbana, como shows e eventos esportivos. Nessas ocasiões, explicam, o volume de passageiros tende a ser maior, o tempo de espera entre as corridas é menor e, muitas vezes, os valores das tarifas são mais vantajosos, o que compensa o tempo reduzido de exposição diária. Também é comum que priorizem pontos estratégicos da cidade — como o aeroporto, o porto, a rodoviária, as redondezas de shopping centers e áreas hoteleiras — onde há maior previsibilidade de demanda e menor chance de embarques em áreas consideradas sensíveis. Evitam, sempre que

possível, o que chamam de “rota contínua”, quando uma corrida emenda na outra, sem retorno à base ou ao trajeto desejado, pois preferem manter algum grau de controle sobre os deslocamentos, evitando que a plataforma dite por completo o rumo do dia. Essa preferência por uma lógica de trabalho mais fragmentada e autorregulada aparece, para eles, como uma forma de manter o domínio sobre sua própria jornada, de conjugar o ofício com outros compromissos e de não se sentir completamente capturado por exigências externas — seja da plataforma, seja de uma equipe.

> Mano, eu não tenho nada contra quem tem equipe. De coração! Mas pra mim não rola porque, primeiro, eu não tenho tempo de ficar indo em reunião. Esses caras, tudo tem reunião. E outra, o meu horário de rodar é picado. Às vezes eu tô aqui, te levando, e nem vou aceitar mais corrida. Ou até faça, mas eu devo ir embora. Ou então, chegando lá em casa eu decida que vou esticar mais. Aí tem aquele negócio de ficar, 'copia, central... copia, central'... ah, não é pra mim não. Muita satisfação. E outra, os caras fazem um drama por qualquer coisinha... você fica achando que toda hora tem alguém morrendo... quando vai ver, é nada demais... coisa que você resolve sozinho, na conversa. Parece que os caras vivem pra isso, fica chamando desgraça... não sei... pra mim não rola. E olha que eu já rodo faz um tempinho, e nunca teve nada demais.

Ao observar com mais atenção os motoristas que optam por não se vincular a qualquer equipe, o que se evidencia não é a formação de um grupo homogêneo, mas a justaposição de trajetórias, perfis e temporalidades distintas, articuladas apenas pela escolha comum — ainda que não necessariamente definitiva — de atuar fora dos circuitos organizados. Não há, entre esses motoristas, uma faixa etária que prevaleça, tampouco um nível de escolaridade que funcione como algum tipo de marcador organizador do coletivo. Circulam nesse grupo homens jovens e homens mais velhos, motoristas recém-ingressos e outros já bastante experientes na atividade, trabalhadores com passagens pelo setor público ou pela economia informal, todos articulando, à sua maneira, os desafios e estratégias para sustentar a escolha de rodar sozinho. A única constante observável é o fato de serem todos homens, o que, embora não constitua surpresa à luz das demais configurações de gênero observadas no campo, ajuda a compreender também os limites de certas experiências e a maneira como o imaginário da autonomia, da força e do controle se associa à ideia de que rodar sozinho é, também, uma performance de masculinidade.

Essa variedade de perfis não corresponde, porém, a uma diversidade aleatória, mas à multiplicidade de razões que levam esses sujeitos a adotar a independência como forma preferencial de trabalho. Para alguns, trata-se de uma escolha marcada pela conveniência prática, uma vez que a ausência de compromissos com reuniões, escalas ou demandas

coletivas permite um encaixe mais flexível da atividade de motorista no conjunto de tarefas diárias, muitas vezes divididas entre outros empregos, atividades comerciais, obrigações familiares e cuidados domésticos. Para outros, especialmente aqueles que já passaram por alguma equipe, a decisão de seguir só se relaciona a experiências que consideram frustrantes, desrespeitosas ou desgastantes, em que o ideal de proteção e pertencimento anunciado pelas equipes não se materializou, ou se converteu em cobrança, conflito e insatisfação. Há também quem revele, com naturalidade, que nunca se sentiu confortável com o formato das equipes, nem com a ideia de prestar contas a uma central, preferindo manter-se distante das formalidades e das expectativas simbólicas que envolvem o pertencimento a um grupo. Em todos esses casos, o que se desenha não é um projeto estruturado de individualidade, mas uma maneira de navegar o cotidiano em condições mais adequadas ao que cada um, no seu ritmo, consegue ou deseja administrar.

Ainda assim, mesmo quando declaram que rodar sozinho é uma decisão pensada, o que se percebe, nas entrelinhas das falas e na forma como descrevem suas rotinas, é que essa escolha não resulta apenas de um planejamento racional ou de um juízo estratégico sobre os riscos e benefícios envolvidos, mas da costura de experiências anteriores, de tentativas e erros, de adaptações que foram sendo feitas ao longo do tempo até que rodar só deixasse de parecer estranho e se tornasse, pouco a pouco, o modo habitual de estar na pista. Essa adaptação, embora não se dê em chave coletiva, tampouco é vivida como isolamento ou desfiliação, pois muitos desses motoristas mantêm laços pontuais com outros colegas, trocam mensagens com conhecidos de confiança, compartilham informações em grupos menores, e, em alguns casos, chegam a prestar ajuda em situações de risco quando se deparam com um chamado próximo. Não são, portanto, homens avessos à convivência, mas sujeitos que reorganizam seus vínculos de modo mais discreto, seletivo e circunstancial, sem codificação simbólica, sem estrutura formal, sem o nome de uma equipe que os represente. E talvez seja justamente nessa ausência de nome, de símbolo e de regra que reside a maneira como constroem sua própria forma de pertencimento.

1.2.7. Empreendedores ou Apostadores?

1.2.7.1. Cena 10: "Pra quê foi mexer?"

Quatro motoristas estavam sentados à mesa, dois de cada lado, em uma lanchonete no Centro-Sul de Manaus. Tinham parado ali depois de rodar parte da tarde e conversavam sobre uma aposta feita no dia anterior. Três deles pertenciam à mesma equipe. O quarto, que também participava da conversa, era de outra equipe, mas frequentava o grupo de apostas que eles mantinham no WhatsApp. A aposta tinha sido elaborada por um deles, que compartilhara o bilhete com os demais. Os outros copiaram a sugestão, mas um deles resolveu alterar um dos jogos.

O comentário principal era sobre o resultado da aposta. O jogo do bilhete original tinha sido vitorioso, e o autor da sugestão apostou apenas R$10,00. O colega que fez a alteração apostou R$150,00 e perdeu. Ele justificava a mudança como uma decisão racional baseada em dados sobre o desempenho dos times. Os demais, no entanto, faziam comentários em tom de provocação, rindo da situação e sugerindo que o erro foi mexer no que já estava "pronto pra bater". O autor do bilhete original não reagia com euforia, apenas afirmava que tinha seguido o básico do que estava no "canal de sinais" e não tentou inventar nada.

A interação entre eles parecia girar menos em torno da perda e mais sobre as justificações. O que perdeu não demonstrava arrependimento direto, mas tentava sustentar que sua decisão tinha fundamento. O grupo ria e continuava puxando o assunto com breves comentários irônicos, sem hostilidade, mas com ênfase no contraste entre os valores apostados e os resultados obtidos. Não houve discussão, nem mal-estar evidente. O assunto foi logo substituído por outras conversas, mas permaneceu a sugestão de que, naquele grupo, as pequenas alterações nas apostas e o valor investido podiam se tornar motivo recorrente de exposição e disputa simbólica.

***

1.2.7.2. Cena 11: "Tem que saber rodar"

— ...e aí eu pego esse carro por semana, né? Sai R$630. Mas aí é o seguinte: já vem com tudo incluso. IPVA, seguro, revisão, tudo. Se der problema, eles trocam. Se bater, eles resolvem. Eu só abasteço e rodo. E eu não fico nessa de rodar o dia inteiro, não. Rodo umas duas horinhas por dia, no máximo. De manhãzinha, e depois no fim da tarde. Aí sexta e sábado eu estico mais, né? Sábado à noite é certo. Às vezes domingo de manhã também dá bom. Só tem que saber rodar. Saber os pontos. Saber o horário. Eu só aceito corrida se for pra perto de onde eu já tô indo, entendeu?

Comentei, em tom de curiosidade, que a conta não parecia fechar. Fiz uma estimativa mental de quanto ele precisaria lucrar por corrida para pagar o valor do aluguel, considerando o tempo reduzido que dizia rodar por dia. Ele me interrompeu antes que eu concluísse a frase.

— Não, mas é que o segredo tá aí, pô. Não é rodar muito. É rodar certo. Tipo assim, eu não aceito corrida de R$5, R$6, que vai pra longe, pra zona vermelha, pra quebrada... essas eu deixo passar. Eu só aceito corrida se bater R$2,20 no mínimo por quilômetro. E se for pra bairro bom. Se tocar Provisão, São Jorge, Cidade Nova, aí vai. E outra: eu não fico na pista esperando tocar, não. Eu fico parado em ponto certo. Eu tenho uns três lugares que eu fico só de manhã. Já sei o fluxo. É só esperar.

Tentei comentar algo sobre os outros motoristas que conheci, que relataram dificuldades mesmo rodando o dia todo. Mas ele já estava engatado na explicação.

— É que os cara rodam errado, pô. Roda sem meta. Aceita tudo. Roda de aplicativo ligado o tempo todo. Aí gasta gasolina, gasta pneu, e não faz dinheiro. Tem que ter estratégia. Tipo assim: se tu roda duas horas e fatura R$90, beleza. Já bateu meta. Pra quê ficar mais? A galera quer rodar pra ver o carro girar. Eu rodo com planilha. Planilha mesmo! Eu tenho uma no celular que já calcula quilômetro rodado, consumo de combustível, valor líquido por hora... tudo. Se eu ver que não tá rendendo, eu paro. Vou pra casa, volto mais tarde.

— Mas aí com só essas poucas horas por dia...

— Rende, pô! Rende sim. Tipo, segunda a quinta eu tiro na faixa de R$300, R$350. Aí chega sexta e sábado, eu puxo forte e fecho a semana com R$850, R$900, às vezes passa. Aí, ó: R$630 do carro, sobra uns R$250 limpo. Sem desgaste, sem dor de cabeça. Só rodando certo. É isso que eu falo pros colegas: não é força, é jeito.

— E o combustível?

— Eu boto GNV. Já sai mais barato. Mas mesmo com gasolina, se souber onde rodar, dá pra manter. Tu acha que eu vou sair daqui pra pegar corrida lá pro Jorge Teixeira por R$12? Nunca! E o passageiro ainda quer ar-condicionado ligado, vidro fechado e quer chegar rápido. Eu nem aceito.

Ele deu uma risada curta, ajeitou a postura na direção e completou, com um sorriso meio vitorioso:

— Aqui é estratégia. Não tem como não dar certo. Eu só preciso rodar certo. O resto se resolve. (...) e também tem a gráfica do meu tio, né? Eu dou uma força lá. É meio período, mas ajuda. Tipo assim, é mais por parceria mesmo, que é da família, mas também entra um troco. Aí já junta, né? Tudo conta. E lá é mais tranquilo, sem pressão, o movimento é de boa.

Comentei, com tom curioso, quase como quem pensa em voz alta:

— Mas se o Uber tá tão bom assim… por que ainda manter a gráfica?

Ele assentiu com a cabeça antes mesmo de eu terminar a pergunta, como quem já havia antecipado o raciocínio. A resposta veio emendando a respiração, com uma clareza que só a repetição de certas justificativas consegue oferecer:

— Cara, é porque não dá pra viver de uma coisa só, entendeu? Hoje tá bom, mas amanhã a gente não sabe. E tipo assim... não é que o Uber seja ruim. É bom, sim. Só que não é renda fixa, né? Então eu penso como se fosse uma carteira de investimento: tem que ter uns ativos diferentes. Uber é uma renda. A gráfica é outra. Tem que ter mais de um pilar. Senão você cai.

Fez uma breve pausa, talvez não para pensar, mas para conferir se eu ainda acompanhava. Em seguida retomou, como se costurasse sua lógica com entusiasmo metódico:

— É tipo... montar o teu sistema. Eu vejo tudo como um sistema. Tu não pode depender de uma coisa só. A plataforma muda, o aplicativo te bloqueia, o carro quebra, qualquer coisa… e aí? Já era? Não. Aí entra o plano B, o plano C. Eu tô sempre montando estrutura. Pensando no amanhã. Hoje é Uber, amanhã pode ser outra coisa. Mas eu nunca fico parado.

Ele falava como quem já havia vencido, como quem já tinha aprendido a fazer o jogo virar. Mas enquanto ele detalhava cada passo da sua estratégia com convicção, eu sentia que havia algo no ritmo ansioso da sua fala, nos olhos sempre atentos ao retrovisor, nos planos que pareciam se multiplicar mais rápido do que podiam ser realizados, que dava a sensação de que ele não parava de correr — não porque já soubesse onde queria chegar, mas porque parar talvez fosse, para ele, o verdadeiro risco. Havia ali uma crença genuína de que tudo fazia parte de um plano maior, mesmo quando as peças pareciam estar sempre em rearranjo. Ele seguia otimista. E talvez precisasse seguir assim.

***

Existem outros “estilos” de motoristas, aqui chamados de “empreendedores”, termo que parte deles utiliza para se autonomear. Eles se colocam numa espécie de “parênteses” em relação aos demais, pois não estão necessariamente vinculados a alguma equipe de modo tão participativo. Há, sim, aqueles que são participantes de equipes de todos os estilos, mas sem se engajarem plenamente. Dentre esses motoristas, há também uma quantidade significativa que, embora classificada por outros como “lobo solitário”, prefere se identificar como “empreendedor”.

Estes, como outros lobos solitários, preferem rodar apenas em horários e locais estratégicos, como no caminho do trabalho para casa ou próximos ao aeroporto, buscando passageiros “confiáveis” e “corridas melhores”. Alguns constituem pequenas equipes afins, formadas apenas por “empreendedores”, sem estrutura de organização formal como nomes ou

adesivos, mas somente com grupos privados de WhatsApp ou, em algumas ocasiões, um canal no Zello com poucos integrantes.

A noção de "empreendedorismo" aqui manifestada é permeada por uma ideologia individualista que confere a estes motoristas uma sensação de autonomia e controle. Sob a égide do neoliberalismo, que promove a ideia de que o sucesso depende do esforço individual, eles internalizam a crença de que são os únicos responsáveis por seus objetivos financeiros.

Parece haver um certo "ressentimento" ou "vergonha" em relação à atividade, o que tentam compensar com justificativas como: "*eu faço uber só quando estou desocupado*" ou "*o uber é só uma renda extra*". Quando admitem o trabalho em tempo integral, o fazem se posicionando como alguém com diploma que, como motorista e com técnicas de gerenciamento, consegue renda maior com menos tempo que em um emprego formal. Sua relação com o veículo também é distinta. Geralmente, utilizam carros próprios, pelos quais expressam ciúmes e um zelo particular, demonstrado nos cuidados com o carpete, os botões dos vidros, o espelho do passageiro, as capas dos bancos e o porta-malas.

Dentre os tipos de veículos, sobretudo pela Uber, estão os mais simples (UberX) e os mais "luxuosos" (Uber Comfort). Em Manaus, os tipos Bag e Black não são disponibilizados[15]. Por consequência, os "veículos melhores" recebem a classificação de Uber Comfort (se possuírem bagageiro superior a 500 litros e ar-condicionado). Há também o Uber VIP, classificação não pelo veículo, mas pela pontuação do motorista, que a consegue ao atingir o mínimo de 1 ano de atividade, média acima de 4,5 estrelas e não ter reclamações ou punições. A vantagem do VIP é que, embora o preço seja o mesmo do UberX, a corrida é oferecida com exclusividade aos motoristas assim classificados. Não é regra que os "empreendedores" apenas possuam veículos Comfort, mas seus carros costumam ter um padrão estético superior, sendo que alguns poderiam ser categoria Black. Motoristas Comfort também podem ser classificados como VIP ou UberX e, se preferirem, optar por esses tipos de corridas, aumentando suas chances de ganho.

[15] A Uber disponibiliza ao seu usuário essa lista de opções que variam em preço e comodidade, sendo a opção mais básica o UberX e mais completa a Uber Black, sendo a UberX a categoria mais popular, com veículos básicos e capacidade para até quatro passageiros. A Uber Comfort, é reservada a veículos tipo sedam, cujo bagageiro possua volume disponível de no mínimo 500 litros e disponibilize, a critério do passageiro, ar-condicionado. A opção Uber VIP é exclusiva para usuários frequentes e motoristas com mais de um ano de atividade e pontuação acima da média. As opções Uber Black e Uber Bag não estão disponíveis em Manaus, mas em outras cidades é possível acessar essas opções, sendo a opção Uber Bag uma opção mais cara por oferecer o transporte de objetos grandes com taxa extra para peso e volume e a Uber Black a opção mais luxuosa e mais dispendiosa, geralmente utilizada por executivos.

Outra característica é o discurso promovido em torno da "renda", que reproduz uma visão moral e "meritocrática" sobre o trabalho. A renda seria um objetivo e o trabalho o meio para alcançá-la, de modo que "*quem trabalha, ganha e quem não ganha é porque não trabalha*". A distinção, justificada por um motorista, está na "*falta de estratégia*". "*Tem que trabalhar com a mente, também. Tem que estudar, ficar por dentro, esse é o segredo". Segundo seus argumentos, "não precisa inventar a roda. É só entrar na internet. Tá cheio de vídeo no YouTube, no TikTok, no Instagram, ensinando como fazer*".

Nesta toada, é comum a replicação de "casos de sucesso" de influenciadores que ensinam técnicas de gestão de corridas, como o cálculo do preço da corrida em relação à distância ou tempo, horários e rotas preferenciais, ganhos com taxas de cancelamento, comparação de preços entre plataformas e uso combinado de aplicativos de mobilidade para rastrear zonas de demanda.

Sobre a ideia de "renda", há a percepção de que o trabalho deve ser minimizado ou, ao menos, um meio para que seja dispensado. Emerge o discurso de que "o dinheiro deve trabalhar" e a renda extra deve ser convertida em investimentos que gerem "renda passiva". Assim, mesmo os que não possuem dinheiro investido falam com entusiasmo sobre planos futuros de investimento, como "fundos imobiliários". Outro tópico é a necessidade de se manter "antenado" sobre o assunto, seguindo influenciadores. O investimento em criptomoedas também é um assunto muito abordado por esses motoristas.

Com a facilitação oferecida por bancos e corretoras digitais para negociar esses ativos, somada à proliferação de influenciadores *traders* em vídeos curtos e "canais de sinais", é comum que esses motoristas aproveitem pequenas pausas para "operar" e lucrar (ou perder) pequenas somas. É aqui que se concatenam aos "empreendedores" um outro modo peculiar e em expansão: o "apostador".

Desde 2022, com maior intensidade em 2024, os motoristas engajaram-se em ferramentas digitais onde realizam o que chamam de "operações". São as plataformas de opções binárias, onde, por meio de corretoras – geralmente estrangeiras como Quotex e Exnova – os usuários apostam na "queda" ou na "alta" de pares de moedas em prazos curtíssimos. O que observam, no entanto, não são variações reais, mas simulações controladas por algoritmos (operações OCT). Muitos usuários não estão cientes de que as operações OCT

são simulações que se assemelham ao mercado real de câmbio, o que os leva a se identificarem como investidores, e não como apostadores.

Essas operações são executadas com um clique: o usuário aporta um valor e aposta em uma possível queda ou subida. Em caso de acerto, recebe de volta 80% sobre o valor apostado, além do montante inicial; em caso de erro, perde todo o valor aportado. Como a decisão depende de análises técnicas complexas (padrões de velas, tendências), a maioria dos motoristas, com pouco ou nenhum conhecimento, costuma assinar “canais de sinais” no Telegram ou participar de operações em vídeo conduzidas por influenciadores.

Os “canais de sinais” são grupos fechados no Telegram, acessíveis mediante assinatura mensal (R10 a R30). Nesses canais, administradores enviam, a cada 10 ou 20 minutos, “sinais” indicando quais moedas devem “cair” ou “subir” e o tempo de expiração. O assinante tem, em média, 2 minutos para realizar a operação. O sucesso é chamado de “WIN”, e o fracasso, “LOSS”. Junto aos sinais, é comum a recomendação da estratégia Martingale, chamada de “gale”, que consiste em dobrar o valor na tentativa de recuperar o dinheiro perdido.

Figura 6 - Print tela de smartphone de motoristas com “aplicações” OCT

Fonte: Arquivos da Pesquisa (2025)

No contexto dessas comunidades, o "gale" é adotado sem cálculos detalhados, já que o tempo para a sua execução é muito curto. Deste modo, os usuários simplesmente dobram o valor da aposta após cada LOSS. Por exemplo, um usuário que faz uma aposta inicial de R$10,00, see obtém um WIN, recebe R$18,00, recuperando os R$10,00 iniciais e obtendo R$8,00 de lucro, já que as taxas de retorno dessas plataformas costumam girar em torno de 80% sobre o valor apostado. Se enfrenta um LOSS, perde os R$10,00 apostados, ou seja: prejuízo. Neste caso, seguindo o "gale", após o LOSS, o usuário deve dobrar a aposta inicial, ou seja, para R$20,00, na tentativa de recuperar o dinheiro perdido. Se alcançar um WIN nessa segunda tentativa, recebe R$36,00 (R$20,00 da aposta mais R$16,00 de lucro). O total investido até esse ponto é de R$30,00 (R$10,00 + R$20,00), e o total recebido é de R$36,00, resultando em um lucro líquido de R$6,00. Porém, caso a segunda aposta também resulte em LOSS, o usuário necessitará dobrar novamente o valor, agora para R$40,00. Um WIN na terceira tentativa renderá R$72,00 (R$40,00 da aposta mais R$32,00 de lucro). O investimento totalizará, agora, R$70,00 (R$10,00 + R$20,00 + R$40,00), e o montante recebido é de R$72,00, gerando um lucro líquido de apenas R$2,00. Em caso de novo LOSS, a perda total acumulada será de R$70,00, ou seja, ele não apenas perderá o valor inicial, mas também os valores adicionais apostados nos dois "gales". Essa perda significativa pode anular quaisquer ganhos anteriores e gerar um prejuízo considerável. Os próprios canais de sinais costuma recomendar apenas dois gales por operação.

Mesmo diante disso, é difícil esses motoristas admitirem que o que fazem sejam "apostas", já que para além dos canais de sinais, também costumam buscar outros meios de "aprendizado" técnico para "*não ficar dependendo de sinal*". Alguns chegam a comprar cursos sobre análise gráfica e usos de técnicas como *Bandas de Bollinger*, Índice de Força Relativa, *Pullback*, Níveis de *Fibonacci*, dentre outros[16]. Assistem a vídeos no YouTube ou

[16] As Bandas de Bollinger, o Índice de Força Relativa (IFR), o Pullback e os Níveis de Fibonacci são algumas, dentre tantas técnicas de análise gráfica, amplamente utilizadas por *traders* e usuários de plataformas de opções binárias para fundamentar suas decisões de investimento (ou aposta). Essas ferramentas permitem avaliar e prever movimentos de preços de ativos financeiros com base em dados históricos de mercado, como preços e volumes de negociação. Por exemplo, as Bandas de Bollinger consistem em três linhas que se ajustam conforme a volatilidade do mercado, auxiliando na identificação de condições de sobrecompra ou sobrevenda de um ativo; o IFR mede a velocidade e a magnitude dos movimentos de preço, indicando potenciais reversões de tendência; o Pullback refere-se a um movimento temporário de correção contra a tendência predominante, onde o preço retorna a um nível de suporte ou resistência previamente rompido antes de retomar a direção original; e os Níveis de Fibonacci utilizam proporções matemáticas para identificar possíveis níveis de suporte e resistência, auxiliando na previsão de até onde o preço pode corrigir antes de retomar a tendência original. A compreensão e aplicação dessas ferramentas permitem aos usuários de plataformas binárias realizar análises mais precisas dos

TikTok sobre os usos dessas técnicas e acompanham lives de investidores operando plataformas utilizando as técnicas ensinadas. Também costumam comparar os ganhos possíveis aos rendimentos proporcionados por ativos financeiros, como CDI, CDB, Poupança, Títulos do Tesouro ou Fundos Imobiliários, segundo o que acreditam mais vantajosas as "aplicações" realizadas nas plataformas binárias.

Seguindo a mesma lógica de substituição da ideia de "aposta" pela de "investimento", estão os usuários das chamadas *bets*[17]. As plataformas utilizadas para seus "investimentos" são as de apostas, como Betano e Bet365. Entre eles, também há "canais de sinais" que oferecem análises estatísticas e indicações de apostas.

Embora as plataformas *bets* ofereçam apostas em diversas modalidades esportivas, entre os motoristas, as apostas se dão sobre partidas de futebol. As apostas não se limitam a acertar o vencedor, mas também o número de gols, faltas, cartões, escanteios, entre outras possibilidades. É possível combinar mais de um elemento em uma mesma aposta, o que aumenta os *odds*[18].

Por ser o futebol um "assunto obrigatório", as conversas sobre jogos e apostas estão sempre presentes. Entre os motoristas de equipes, boa parte dos assuntos nos canais de falação são sobre futebol e possibilidades de apostas. Isso ocorre em quase todas as equipes, não apenas entre os peladeiros. Os lobos solitários também conversam sobre o tema com outros motoristas ou amigos por Zello, WhatsApp ou Instagram.

Sendo o assunto o futebol, também serão os *odds* e as apostas. É comum que criem "sociedades financeiras de apostas", somando recursos para fazer um único conjunto de

---

gráficos de preços, fundamentando suas decisões de investimento com base em padrões e indicadores técnicos reconhecidos.

[17] As "bets" são uma modalidade controversa de apostas esportivas que se proliferam principalmente no ambiente digital. Operando através de plataformas online, elas oferecem aos participantes a oportunidade de apostar em uma ampla variedade de eventos esportivos, desde partidas de futebol até corridas de cavalos. Essas plataformas são gerenciadas por empresas especializadas que utilizam algoritmos para calcular as probabilidades de cada resultado, atraindo participantes em busca de entretenimento mas principalmente de lucro rápido e substancial.

[18] Do inglês, "odd", que em tradução literal significa "chance", é também um termo utilizado em apostas esportivas para se referir às probabilidades ou cotações que determinam quanto pode ser ganho em uma aposta. Quanto maior a odd, menor a probabilidade de o evento acontecer, mas maior o retorno potencial caso aconteça. Por exemplo, uma casa de apostas pode oferecer uma odd igual a 1,5 para um determinado time de futebol sofrer mais cartões que o seu adversário. Caso isso aconteça, para cada R$1,00 (um real) apostado, a casa de apostas devolve R$1,50 (um real e cinquenta centavos), totalizando um ganho de R$0,50 (cinquenta centavos). Mas essa odd pode ser maior ou menor. Uma odd de 2,8 significa que a cada real apostado, a casa de apostas devolve R$2,80 (dois reais e oitenta centavos), totalizando R$1,80 de ganhos e assim por diante. No inglês, o plural de odd seria odds, mas entre os motoristas por aplicativo de Manaus, o termo foi abrasileirado, se tornando "oddes".

apostas. Isso ocorre porque usam plataformas diferentes e uma aposta específica só é possível em uma delas, ou porque um motorista foi "banido"[19] de sua plataforma e precisa que um colega faça a aposta em sua conta, o que não raramente cria atritos.

Os atritos se dão porque o dono da conta tem a opção de "encerrar a aposta" quando os resultados são alcançados, mas a partida ainda não terminou. A plataforma oferece essa opção por uma fração do ganho total. Alguns preferem garantir o que já ganharam, enquanto outros preferem "pagar para ver" na esperança de obter o lucro previsto. Quando um motorista encerra a aposta e o resultado final se mostra positivo, ele deixa de obter todo o retorno, gerando descontentamento dos colegas. Ou, ao contrário, resolve "pagar para ver" e o resultado final é negativo, perdendo todo o dinheiro. Também pode acontecer de o apostador esquecer de acompanhar as partidas ou as mensagens dos "sócios" e deixar de fazer o que foi orientado. Essas negociações sobre o encerramento da aposta ocorrem antes e durante as partidas, nem sempre gerando consenso.

O universo de apostas, jogos e análises consome parte considerável dos assuntos conversados, seja via rádio ou presencialmente.

Esses motoristas não estão organizados de modo institucional. Não há "equipes empreendedoras" ou "de apostadores", nem adesivos ou lemas que os identifiquem. São motoristas dispersos que criam entre si outros modos de relacionamento, movendo-se em um espaço flexível a partir de ferramentas digitais. Suas interações são quase sempre utilitárias, girando em torno de dicas e informações sobre estratégias lucrativas. Sua singularidade em relação aos grupos institucionalizados é a instrumentalidade com que se relacionam sem a intenção de consolidar vínculos.

Dizer que as interações são utilitárias não significa que sejam efêmeras, mas que possuem objetivos claros sobre como usar as experiências uns dos outros para ampliar suas possibilidades de ganhos, em um acordo de "troca" mútua. O que os conecta não são apenas os objetivos, mas experiências comuns, como ser motorista por aplicativo e a busca constante por alternativas de ganhos. Essa busca envolve tanto estratégias ligadas ao trabalho (otimização de corridas) quanto fora dele (investimentos, apostas). No entanto, parece haver também uma ansiedade e frustração com os retornos obtidos, o que os leva a buscar

[19] Algumas plataformas de apostas possuem gatilhos de banimento quanto um usuário perde toda a sua banca, faz novos depósitos e perde novamente dentro de um espaço muito curto de tempo. Esses banimentos podem ser temporários ou permanentes.

alternativas ainda mais atraentes, como as apostas, fazendo com que o endividamento se torne uma dimensão central na experiência desses motoristas.

1.2.8. ADMs

As ADMs constituem-se como a espinha dorsal organizativa das equipes de motoristas por aplicativos em Manaus, mesmo que, na prática, sejam mais uma abstração que uma "instituição". Elas surgem como instâncias de coordenação e mobilização dentro do universo fragmentado de motoristas que, embora atuem de forma autônoma, optam por se agremiar visando maior segurança e apoio mútuo. A ideia que os motoristas têm sobre as ADMs é que elas cumprem um papel de estabelecimento de uma ordem interna, regulando a comunicação e, principalmente, a ação das equipes em caso de QRU.

A QRU é o ponto crucial sobre o qual se dá a existência de uma ADM. É algo a ser, ao mesmo tempo, evitado e desejado, já que, se por um lado uma QRU significa a pior situação que um motorista possa enfrentar, por outro, são as QRUs que possibilitam a atuação coordenada que legitima e credibiliza uma ADM. Por isso, uma das características mais marcantes de uma ADM é a sua capacidade de mobilização, que consolida (ou não) sua eficiência e legitimidade perante os motoristas.

Esta mobilização se dá tanto no plano da segurança quanto no político. Na segurança, as ADMs são as principais responsáveis pela manutenção e protocolização dos canais de comunicação através do Zello. No plano político, são os principais espaços de articulação que solidificam a “reivindicação” dos motoristas em torno da insegurança pública, performando o que acreditam ser a atuação ideal das forças de segurança. Neste ponto, as ADMs organizam o teatro no qual as equipes podem encenar as ações vigilantes – que em seu imaginário deveriam compor o rol de atuação do Estado – e canalizam esses discursos para tentar construir acesso ao poder público e influenciá-lo.

Essas dinâmicas criam uma relação ambígua entre os motoristas e as instâncias formais de poder. Se, de um lado, as ADMs surgem para suprir uma lacuna percebida na eficácia das instituições públicas, construindo um discurso próprio sobre proteção, de outro, elas também reconhecem e legitimam estas mesmas instituições, não somente porque buscam

estabelecer relações, mas também porque se nutrem de símbolos e instrumentos inspirados nos próprios aparelhos do estado (como as forças policiais e militares).

Conversando com o zero-um de uma equipe – que também responde pela ADM que agrega outras – perguntei sobre como aquela ADM teria sido criada. Segundo ele, até 2017 não haviam ADMs, mas somente equipes que começavam a se organizar. A primeira ADM teria surgido para agregar essas equipes, para que houvesse uma coordenação entre elas em caso de necessidade de apoio, já que uma única equipe dificilmente conseguiria cobrir todas as áreas da cidade. Todavia, segundo ele:

> (...) essa ADM precisava ter um cabeça. Alguém tinha que ser o contato de todo mundo. Mas quem? O pessoal criou um grupão no whatsapp e no Zello e colocou lá o zero-um de cada equipe. Mas pra funcionar precisava alguém tomar a frente. E quem tomou a frente foi o cara que deu a ideia, que era um zero-um. Então, olha como é… ele era a ADM. Ou seja, a equipe dele era a ADM. A gente fala que uma ADM é a união de várias equipes, mas na real, uma ADM é uma equipe… na verdade é alguém de uma equipe que pega a responsabilidade organizar, de juntar tudinho, de apaziguar as coisas, de dar a cara a tapa. Mas o problema é que aí, mano, surge muito ciúmes. Porque enquanto é só barro… como se diz? Enquanto é só responsabilidade… ninguém quer, tu tá entendendo? Mas quando a coisa funciona e as pessoas batem palma, aí chega um monte de urubu pra dizer que "não é bem assim… deveria ser desse jeito…", e aí vem o racha. E como é o racha? Um outro cara, de outra equipe, quer ser o chefão… o bonitão… aí ele cria outra ADM e puxa os motoristas pra si. A minha ADM não foi assim, tipo… por ciúmes. Mas foi um racha também, porque tu, como motorista, quer ter a segurança de tá numa equipe e numa ADM que te dê essa segurança. Mas quando começa esse joguinho de ego, aí tu perde a confiança. A gente tinha uma equipe que fazia parte de uma ADM. Mas aí a gente saiu. "Vamos rodar só a gente". E aí saímos. Só que depois outras equipes também saíram e vieram falar com a gente, e aí a gente foi juntando e crescendo. E aí nasceu a ADM.

Atualmente, segundo o site da ADM Hórus, estão contabilizadas 12 Lideranças ADMs: Hórus, ADM Liderança, Comando ADM's, Elite Diamante, Grupo de Apoio Távola, Guardianes de Elite, Infinity Liderança, Parceiros da QRU ADM, ADM Pentágono, ADM Tático, Templários e Veteranos.

Quadro 7 - Exemplo de adesivos com emblemas das ADM’s

Fonte: Postagens de Equipes e ADMs no Instagram (2024)

Cada ADM possui sistemas próprios de atuação, códigos, regras e pautas, além de parcerias com empresas que são convertidas em vantagens aos motoristas, como seguradoras, oficinas, postos de combustível, lava-jatos, lanchonetes e clínicas. Essas vantagens são levadas em conta quando uma equipe decide se agremiar a uma ADM. Conforme mencionado, porém, o principal elemento para esta vinculação é a capacidade de atuação e de volume demonstrada pela ADM em casos de QRU. Ou seja, a quantidade de equipes parceiras, as áreas cobertas, o tempo de reação e o número de pessoas mobilizadas são os principais atrativos. Em outras palavras, é a sua capacidade de demonstrar eficiência operacional – entendendo o adjetivo "operacional" como um jargão militar –, sendo esta a principal característica estética de todas as ADMs. Não é incomum que as redes sociais dessas lideranças explorem constantemente essa capacidade, como uma prestação de contas e reforço de coesão, "vendendo" uma maior sensação de segurança.

Em certa medida, essas ADMs lembram a atuação de um "sindicato". Não pela capacidade de reivindicação por direitos, mas pelo modo como buscam se munir de elementos (benefícios) que possam ser convertidos em legitimidade e "eficiência". Há um processo contínuo de construção de "confiança".

Para muitos motoristas, a ADM deveria funcionar como uma "coletividade de equipes" – uma "federação" – onde a unidade fosse o foco. "Quem é a ADM? A ADM é todo mundo, junto. Não tem um dono. Quer dizer… não deveria ter, né, mas a gente sabe na verdade tem". No entanto, a constituição de uma ADM raramente se dá de forma coletiva. Geralmente, é liderada pelo "zero-um" de uma equipe operacional, que toma a iniciativa de organizar as demais. Esse protagonismo inicial atribui a essa liderança uma centralidade que, inevitavelmente, personifica a ADM. Assim, na percepção dos motoristas, a ADM frequentemente se confunde com a figura daquele "zero-um". Ainda assim, muitos aceitam e legitimam essa personificação, argumentando que, sem uma liderança central, seria impossível manter a organização.

> Ah, mano. Alguém tem que tomar a frente. Não funciona se não for assim. Esse negócio de democracia pra tudo, não é assim também não. Porque se deixar, todo mundo quer de um jeito que beneficie a ele em primeiro lugar. Tem que ter alguém que organiza. Mas é claro, essa pessoa também vai querer algo em troca. É justo, porra! Se ele vai organizar a parada, ele tem que ganhar alguma coisa também. Mas aí tu tá ligado que conforme for o que ele ganhar o outro pode crescer o

> olho e querer também, né? [risos]. E aí, parceiro… vira política. E a gente vira o gado [risos].

Nenhuma ADM escapa de alguma personificação, já que toda ADM tem um fundador que constrói para si a imagem da própria ADM, mesmo que empregue um discurso de despersonificação, chamando os agregados de "família" ou "irmãos".

Um ponto interessante é que não parece haver disputas pelo controle interno de uma ADM. Os chamados "rachas" são o resultado de disputas sobre a capacidade de mobilização em torno de novas personificações, muitas vezes incompatíveis com os símbolos da ADM anterior.

De modo estrutural, todas as ADMs advogam pela mesma causa: a coordenação de ações que visem a sensação de segurança. A "vocação" de uma ADM é a mesma de uma "equipe operacional". Na realidade, toda ADM acaba sendo a extensão da influência de uma equipe operacional, manifesta pelo desejo do seu zero-um em ampliar sua zona de atuação. A pergunta que me fazia era: "Porque uma ADM? Por que não uma única e grande equipe?". Uma liderança me respondeu:

> (...) não existe equipe que sobreviva muito tempo com mais de 30 ou 40 pessoas. Isso é mito. Eu não conheço uma equipe que conseguiu juntar esse tanto de motoristas e sobreviveu mais de 3 meses. É porque, mano, gente é um bicho muito esquisito. É igual amigo. Quantos amigos você tem? Dá pra contar nos dedos… você pode ter conhecidos… mas amigos, que você convive ali, e depende de confiança, de lealdade… porque é isso que uma equipe é… não dá pra ter muito. Aí, os motoristas fazem as equipes, mas é só as rodinhas que tem… como se diz… que tem afinidade… que gosta das mesmas coisas… daí tu tira. Não dá pra uma equipe ir juntando gente, juntando gente… por isso é mais fácil fazer a ADM. Porque aí, cada motorista tem sua equipe… sabe? Sua rodinha alí, mais íntima… mas aí todo mundo se apoia pela ADM.

A ADM acaba sendo o espaço a partir do qual uma equipe operativa – e seu fundador – amplia sua influência e poder de coordenação. Ela se torna, portanto, uma ferramenta que produz, ao mesmo tempo, uniformidade de ação (nas QRUs) e descentralização de relacionamentos (afinidades próprias das equipes).

Nesse contexto, os rachas entre ADMs não são apenas divergências operacionais, mas disputas por um capital social. A legitimidade de uma ADM e o "depósito de confiança" que motoristas investem nela – e, consequentemente, na figura que a personifica – constituem um recurso valioso, que transcende a organização e reforça a posição de quem lidera.

Esse capital social não é estático, mas dinâmico e disputado. Quando uma ADM demonstra eficiência, ela amplia seu capital social e fortalece a rede de confiança que a sustenta. No entanto, essa confiança atrai tensões. Outras lideranças podem enxergar nisso uma oportunidade de fragmentar a estrutura e criar novas organizações. Esse movimento expressa o desejo de disputar esse capital social, não apenas como recurso organizativo, mas como forma de reconhecimento.

Os rachas podem ser vistos como movimentos de redistribuição desse capital. Quando uma liderança rival forma uma nova ADM, ela busca conquistar parte desse recurso simbólico, disputando a confiança que sustentava a organização original. Por isso, a personificação das ADMs, ao mesmo tempo que proporciona coesão, também expõe a estrutura a tensões e fragmentações, que refletem verdadeiras competições pela legitimidade social.

Essa contenda se traduz, em determinado momento, em uma disputa vinculada à conversão da legitimidade em capital político. Além de coordenar ações de segurança, as ADMs inserem-se em uma dinâmica que visa consolidar uma base de poder, permitindo que suas lideranças transformem a confiança dos motoristas em uma força política pessoal. Essa transformação ocorre porque o capital social acumulado – materializado na confiança e eficiência – se concentra na figura que as personifica, criando para essa liderança um recurso político.

Ao mobilizar motoristas e organizar QRUs, cada ADM fortalece a figura do líder como interlocutor central. Esse líder converte para si o prestígio da ADM, transformando a legitimidade coletiva em um recurso político individual, o que lhe permite estabelecer negociações diretas com atores políticos e econômicos. O processo se intensifica à medida que as ADMs atraem a atenção de figuras externas, como candidatos, que identificam no apoio dessas organizações uma oportunidade. O líder, por sua vez, utiliza sua posição para intermediar essas relações ou, indo além, para se lançar como candidato, transformando sua liderança em uma plataforma para consolidar seu protagonismo no cenário político local.

Determinante para a força de uma ADM é sua capacidade de administrar o discurso sobre a necessidade de união para a segurança. A QRU, como mencionado, é o ponto crucial de sua existência. É através dos eventos de QRU – amplamente divulgados – que as ADMs exercitam seu poder de mobilização, renovando o depósito de confiança. Nos períodos sem

QRUs, as ADMs vigiam protocolos, realizam reuniões e rememoram eventos passados para manter essa confiança. É difícil encontrar um motorista engajado que não saiba contar sobre as QRUs vividas por sua ADM e por outras, tanto os casos trágicos quanto os de sucesso.

Participei de uma reunião de ADM que ilustra esses momentos. Aconteceu em uma quinta-feira à noite, no pátio de um estacionamento. A convocação foi divulgada no Instagram. Ao chegar, não notei fiscalização. Fui me misturando aos motoristas em rodinhas de conversa. A maioria eram homens, com uma presença tímida de mulheres.

O espaço preparado era modesto, com um telão, projetor e caixas de som, que exibiam vídeos de músicas. Demorou cerca de 40 minutos para a reunião começar, tempo em que os motoristas chegavam e conversavam.

Próximo das 19h, o líder da ADM assumiu o microfone. A música foi interrompida, e os motoristas se posicionaram à frente do telão. O líder iniciou com agradecimentos e uma breve oração coletiva, pedindo proteção. O tom era solene, mas não excessivamente formal.

Após a oração, o líder quebrou o clima com piadas e apresentou a pauta: promover o encontro, reforçar os protocolos de segurança e apresentar uma prestação de contas sobre benefícios e conversas com autoridades.

O líder detalhou os benefícios negociados pela ADM, que incluíam descontos em lanchonetes e uma clínica odontológica. Para usá-los, os motoristas receberiam um cartão especial. Durante a reunião, foram sorteados cinco procedimentos odontológicos gratuitos. Os anúncios foram recebidos positivamente, como exemplo da eficácia da organização.

Um momento marcante foi o relato de um motorista sobre um incidente. Ele descreveu como, sentindo-se ameaçado por passageiros, acionou os protocolos da equipe via Zello. Em minutos, cinco carros de colegas se aproximaram para escoltá-lo, o que levou os suspeitos a desistirem. O relato foi ilustrado com fotos projetadas no telão, mostrando a confraternização após a operação. O caso foi usado como exemplo da importância da atenção aos protocolos.

O ponto alto foi a prestação de contas sobre conversas com o Centro Integrado de Comando e Controle (CICC), da Secretaria de Segurança Pública. Segundo o líder, abordaram a articulação entre ADMs e autoridades em situações de perigo. O CICC teria elogiado a organização das equipes, embora manifestasse preocupação com reações violentas durante

QRUs. Em resposta, o CICC anunciou a criação de um canal exclusivo para facilitar a comunicação direta com as ADMs, prometendo um deslocamento mais ágil.

O líder finalizou reforçando a importância da coesão e dos esforços de autoproteção, enfatizando que a ADM não abriria mão de suas práticas, mas via nas conversas uma oportunidade de ampliar o impacto de suas ações.

> Mas então é isso, meus amigos. A gente, fazendo o que a gente vem fazendo, não só conseguimos incomodar a Polícia e a Secretaria de Segurança, porque eles sabem que a gente, queira ou não queira, tá fazendo o serviço deles, como também arrancamos elogios sobre o que estamos fazendo. E mais… conseguimos mais… conseguimos que, a partir de agora, além do apoio que a gente se dá… porque a gente vai continuar se apoiando, sem mudar nem uma vírgula do que a gente faz… a gente conseguiu que eles criassem mais esse apoio. E é isso aí… aos pouquinhos a gente vai mudando o sistema e conseguindo construir uma Manaus mais seguira pra quem roda de aplicativo.

Após outras falas, a reunião foi finalizada com um lanche coletivo. Concluí que, a partir dessa reunião, a ADM constrói um todo discursivo que opera em múltiplas camadas: organiza ações concretas de proteção e reafirma a necessidade de unidade. Esse discurso, reforçado por rituais e protocolos, não apenas legitima a organização, mas também consolida a figura de quem a personifica. A liderança emerge como eixo de um sistema que combina segurança e mobilização, convertendo a confiança coletiva em um recurso que alimenta tanto a continuidade da ADM quanto o prestígio individual de quem a representa. Esse recurso é constantemente renovado, reiterando a ideia de que somente aquela unidade seria capaz de oferecer proteção e a oportunidade de transformação.

1.3. Adesivos

Como mencionado anteriormente, a primeira vez que me dei conta sobre o uso de adesivos pelas equipes de motoristas foi durante uma corrida, ainda nos meus primeiros dias em Manaus, quando, durante uma conversa com um motorista. Para ele, aquele conjunto de símbolos comunicavam que o carro provavelmente pertencia ao "zero-um" de uma das equipes e, provavelmente, era também o representante da própria ADM, o "líder", em seus termos. Talvez aquilo tenha sido o que mais despertou, em mim, curiosidade. Talvez mais até do que a comunicação que faziam pelo *Zello*, já que, a partir dali, eu passei a observar mais atentamente os veículos, os elementos visuais, e a perceber que eles eram muito mais do que

simples ornamentos. As equipes possuíam algo a mais. Eu apenas não sabia, ainda, o que seria.

De maneira abrangente, o termo “adesivo” é utilizado pelos motoristas para designar emblemas ou signos distintivos que representam e identificam iconicamente suas equipes. Geralmente colados na traseira dos veículos ou, ocasionalmente, no para-brisa dianteiro, esses adesivos associam visualmente o veículo à equipe e identificam o motorista por meio de uma numeração específica incluída no design. O tamanho e o estilo variam de acordo com a equipe: alguns optam por desenhos personalizados, enquanto outros utilizam imagens encontradas na internet que transmitem o “espírito da equipe” ou a emoção que desejam comunicar.

Quadro 8 - Variações de adesivos utilizados por equipes e ADMs

Fonte: Postagens de equipes no Instagram e Arquivos da Pesquisa (2024)

Nas imagens acima, é possível observar variações de como os adesivos são utilizados. Em um dos veículos, um adesivo maior, ao centro, destaca a ADM, enquanto adesivos menores, dispostos ao redor, indicam as equipes de apoio, criando um mosaico visual, que tanto comunica “pertencimento” quanto também “força” e “volume”.

Para muitos motoristas, especialmente os que atuam de forma mais operacional, esses adesivos representam uma espécie de “declaração de pertencimento”, como um atestado de que fazem parte de uma rede mais ampla capaz de lhes oferecer suporte e proteção, além de estabelecerem um meio de reconhecimento mútuo nas ruas de Manaus, permitindo que motoristas identifiquem aliados em meio ao tráfego ou nas áreas de espera, criando também uma espécie de mapa visual da presença das equipes em diferentes territórios urbanos. Nesta

mesma linha, serve também como recurso dissuasório, já que segundo esses mesmos motoristas, "*o vagabundo, quando vê que o motorista é de equipe, já desiste fazer o que tinha em mente… já desiste porque sabe que o cara vai ter apoio, então serve até como uma prevenção, entende?*".

Estes adesivos também carregam elementos de singularidade (frequentemente incorporando uma estética visual que remete a símbolos de força, vigilância e, por vezes, confronto), de modo que a identificação individual também seja parte importante desta organização. Embora cada equipe possua um único adesivo, padrão e impresso uniformemente para todos os seus membros, criando uma identidade visual compartilhada, em cada veículo o adesivo apresenta um elemento de personalização extremamente importante: a numeração do motorista dentro da equipe. Esse número é importante porque atribui a "precedência" e "antiguidade hierárquica" do motorista, funcionando tanto como um marcador de individualidade quanto destacando o papel singular de cada motorista na rede. Mesmo equipes que se distanciam de uma estrutura hierárquica explícita – como as mais orientadas à sociabilidade e ao lazer – também utilizam essa numeração. Nessas equipes, o número pode não refletir uma ordem ou posição dentro da hierarquia, mas ainda assim reforça a identidade individual dentro do grupo.

Quanto a estética dos adesivos, é interessante considerar que para os motoristas, a função prática dos adesivos (a qual mencionam de imediato, logo que perguntado) é a sua capacidade de dissuadir potenciais criminosos conforme expressam suas próprias narrativas. Nesse sentido, é comum encontrar iconografias como caveiras e referências à guerra e ao combate que cumprem funções claras, em suas palavras, de intimidação sobre aqueles percebidos como inimigos ("bandidos").

Os momentos de fundação de uma equipe, ou de sua "refundação" – que podem ocorrer quando a equipe muda de nome, atualiza seu emblema, troca de ADM ou incorpora novos integrantes – são celebrados em um evento conhecido como "adesivamento" ou "adesivaço". Este não é apenas um procedimento técnico de colagem de adesivos nos veículos. É uma ocasião simbólica e profundamente significativa para os motoristas, consistindo em verdadeiro rito de passagem que reafirma a identidade, cria e reforça laços entre seus membros.

No dia do adesivamento, os motoristas se reúnem em pátios, estacionamentos ou mesmo na rua da casa de algum membro. O evento é marcado por uma atmosfera de

celebração, com música, comida e bebida. Costuma também ser uma oportunidade de interação com familiares, amigos e até motoristas de outras equipes. Há momentos de falas, de agradecimentos e orações, até o momento mais aguardado que é a "revelação" do adesivo. Na realidade, os desenhos e formato do adesivo já são conhecidos por todos, já que sua escolha e confecção costuma envolver, antes, momentos de debate, negociação e mesmo o pagamento da "vaquinha" para a sua impressão. Do mesmo modo, as equipes criam ou atualizam os seus perfis em redes sociais (especialmente o Instagram) com o adesivo, além de postarem vídeos, enviados pelas gráficas, do processo de impressão. Contudo, durante o adesivamento, há um momento especial no qual os motoristas finalmente veem, presencialmente, o resultado das impressões. A revelação costuma ser um momento de euforia, aplausos e frenesis, no qual os motoristas disputam entre si aquele que encontrará primeiro o seu adesivo, com a sua numeração. Após isso, os motoristas posam para fotografias ao lado de seus respectivos veículos recém-adesivados, frequentemente acompanhados pelo zero-um da equipe e, em algumas ocasiões, pelo representante da ADM.

A numeração individual também pode ser, por vezes, atualizada: motoristas mais "modernos" podem ser promovidos, recebendo números menores que simbolizam maior antiguidade ou prestígio dentro da equipe. Esses momentos de promoção são recebidos com entusiasmo e frequentemente celebrados com discursos curtos, aplausos e registros fotográficos.

Após a etapa de adesivamento, as celebrações costumam se estender festivamente, com música, comida, bebida, dança, brincadeiras, sorteios, bingos, karaokê, dentre outros tipos de diversão.

Quadro 9 - Fotografias diversas em eventos de adesivamentos

Fonte: Postagens de equipes no Instagram (2023)

Além dos adesivos aplicados nos veículos, os emblemas que representam as equipes também costumam ser utilizados para estilizar outros objetos, como camisas, bonés, chaveiros, canecas e bandeiras, sempre ostentando, ao mesmo tempo, a "marca" da equipe e a numeração individual de cada motorista. Esses adereços, embora sejam utilizados com maior frequência durante os eventos organizados pelas equipes, como reuniões e confraternizações, por vezes, também no dia a dia de seus trabalhos como motoristas. No contexto dos eventos

coletivos, o uso desses adereços ganha um caráter mais performático. Essas peças geralmente são confeccionadas em cores vibrantes, com designs chamativos mas, ao mesmo tempo, com elementos que personalizam e individualizam o item. As bandeiras, por sua vez, funcionam como um elemento visual amplificador, usado em carreatas, eventos políticos e outras manifestações públicas, sempre chamando a atenção para a presença, sobretudo da ADM.

Quadro 10 - Bonés, canecas, bandeiras e camisas de equipes

Fonte: Postagens de equipes no Instagram (2023-2024)

Como discutido anteriormente, tanto as equipes quanto as ADMs possuem seus próprios adesivos como forma de comunicação visual e organização hierárquica. No entanto, há um outro tipo de adesivo que desempenha um papel importante nas dinâmicas de pertencimento e apoio entre as equipes: os chamados “adesivos de apoio”. Diferentemente dos adesivos principais, esses são confeccionados sem numeração individual e geralmente em tamanhos menores. Sua função é menos voltada para a identificação do motorista e mais para a demonstração de solidariedade entre as equipes associadas a uma mesma ADM. Conforme explicado por diversos motoristas,

> (...) os adesivos de apoio servem para que os motoristas de outras equipes da liderança possam colocar em seus carros para demonstrar que suas equipes não estão sozinhas. Tipo… você coloca o adesivo da sua equipe, com sua identificação, e coloca também o adesivo da liderança. Mas aí, é aquela coisa… qual o tamanho da liderança? Não tem como o bandido saber. Aí que você coloca os adesivos de apoio, que é pro cara que tá pensando em fazer alguma coisa com você, veja que tem um montão de equipe colado em você, entendeu? Aí é uma troca. Todo mundo se apoia e assim vai… a gente cria uma força e os outros também ficam sabendo que a gente tem essa força.

Quadro 11 - Adesivos de apoios

Fonte: Arquivos da Pesquisa (2024)

Desde o surgimento das primeiras equipes de motoristas por aplicativos em Manaus, os adesivos serviram a distintos propósitos: criar uma identidade visual específica para cada equipe; distingui-las, entre si; e envolver os motoristas membros como partes coesas de um grupo. No entanto, para além dessas funções práticas, uma é perceptível, também, a preferência por uma estética marcante que evoca elementos de prontidão e combate. É comum observar símbolos como caveiras, designs com estética futurista e outras referências visuais à guerra, que funcionam como signos poderosos para os membros das equipes e para aqueles que interagem com elas.

Conforme essas equipes foram se multiplicando e outras relações estabelecidas, os adesivos ganharam mais importância, chegando a haver, inclusive, uma certa noção de competição entre as equipes por quem possuía um emblema mais estilizado, original e de melhor resolução gráfica. O zero-um de uma determinada equipe me contou que eles chegaram a ter mais 9 tipos diferentes de adesivos.

> Esse já é o nono. Não é, Hamilton? [perguntando a um colega] Que esse já é o nono adesivo nosso? Já é o nono, sim. Porque… o primeiro, eu acho que

> quem fez foi um menino que rodava na equipe… Ele já até parou de rodar de aplicativo. Ele pegou da internet, sabe. E a gente mandou imprimir, mas era aquele negocinho feio, sabe? [risos] E aí um outro rapaz que também já foi embora chegou e falou que sabia fazer um melhorado e mandou pra gente. Aí a gente foi lá e imprimiu. Era até bonzinho, mesmo. Mas aí as outras equipes da liderança tinham uns maceta e a gente não queria ficar pra trás [risos], aí… quando a gente mudou de nome… aliás, antes, quando entrou mais uns meninos pra rodar com a gente, a gente fez outro. Depois fez outro porque a gente mudou de nome. Esse de agora a gente pagou um rapaz pra desenhar no computador. Os outros eu não sei como foi, mas eu sei que esse já é o nono. Se não for o nono é o oitavo. Mas eu tenho todos lá em casa [risos]. Eu guardo pra lembrar, né?

Entretanto, parece que foi a partir do momento em que as ADMs passaram a se rivalizar, competindo pela primazia da capacidade de mobilização e agremiação de equipes, é que os eventos de adesivamento se tornaram mais frequentes, sendo geralmente promovidos pelas ADMs, transmitidas em *live* do *Instagram*, postadas em seus *feeds* e *stories*, como forma de demonstrar seu crescimento. Isso, de certa forma, passou inclusive a contagiar as próprias equipes que, empolgadas por fazer parte de uma grande ADM, se orgulhavam e movimentavam suas redes sociais, ou, acanhados por sua ADM não demonstrar tanta energia e volume, mudavam de ADM.

Sobretudo nos períodos pré-eleitorais é que esses movimentos de adesivamento eram mais frequentes. Consultando os históricos de postagens nos perfis do *Instagram* de diversas equipes e ADMs, é possível perceber que, justamente nesses períodos, o volume de postagens neste sentido (vídeos de gráficas imprimindo adesivos, vídeos e fotos de eventos de adesivamento, além de carreatas e rojões em comemoração a esses eventos) são mais frequentes. Isso tanto nos períodos pré-eleitorais de 2020 (eleições municipais), quanto de 2022 (eleições gerais) e 2024 (eleições municipais).

Contudo, em 2024 o volume de eventos neste sentido foi significativamente menor que nos períodos eleitorais anteriores. Na realidade, desde o final do ano de 2023 o uso dos adesivos pelas equipes de motoristas têm se tornado mais discreto e, por vezes, algumas equipes até deixaram de usar adesivos – à revelia das ADMs que parecem manter um esforço para que essas equipes voltem a utilizar os adesivos. Ocorre que, em meados do ano de 2023, conforme me contou uma motorista, houve um incidente que marcou profundamente a relação dos motoristas com os adesivos. Segundo ela,

> (...) os meninos erraram. Na verdade, o assaltante roubou o celular do rapaz para fazer a corrida e assaltar. Quando os meninos [os motoristas] foram atrás do rapaz, bateram nele achando que era o assaltante. Eu não sei se ele morreu. Acho que sim. Mas ele morava em um bairro dominado por facção.

> Aí os traficantes começaram a ir atrás de motorista de aplicativo com adesivo. Não durou muito, mas muitos tiraram os adesivos. Tem motorista que nem usa mais, mesmo sendo de equipe.

Esse evento, compartilhado e amplamente discutido nos grupos de motoristas no WhatsApp, ganhou contornos ainda mais alarmantes com a circulação de uma mensagem atribuída a uma facção criminosa local. Nessa mensagem, era mencionado que a ordem era "*pegar qualquer motorista com adesivo rodando nas áreas que eles controlassem*".

O impacto dessa situação foi imediato. Muitos motoristas passaram a remover os adesivos de seus veículos, não porque deixassem de participar das equipes, mas porque o medo de represálias passou a superar o sentimento de empolgação que antes cercava esses emblemas. Se antes os adesivos representavam proteção, pertencimento e uma declaração de força coletiva, a partir desse momento passaram a ser vistos por alguns como um potencial alvo, uma marca que poderia colocá-los em risco em um contexto urbano permeado por conflitos e insegurança. Ainda existem muitos veículos adesivados, mas o seu uso, para diversas equipes, passou a ser mais discreto.

1.4. Códigos, Linguagens e Protocolos

Entre as equipes, e os motoristas que as fazem, na cidade de Manaus, a comunicação interna é um dos elementos centrais que permitem, não apenas a operacionalidade das ações, mas também a manutenção de suas dinâmicas sociais. Sendo, a atividade de motorista por aplicativo, um trabalho exercido de forma solitária, o coração da organização social entre esses motoristas é a comunicação que conseguem estabelecer, que precisa ser, ao mesmo tempo, fácil, intuitiva e dinâmica, já que precisam se manter atentos ao trânsito. Diante disso, aplicativos de comunicação comumente utilizados por outras pessoas, como o *Whatsapp*, não seriam uma boa opção, já que o seu uso exige a leitura constante de mensagens de texto ou a manipulação de áudios, o que comprometeria a atenção necessária para dirigir e realizar as corridas. E foi por esse motivo que, entre esses motoristas, rapidamente se popularizou o uso do aplicativo *Zello*, tida como a principal ferramenta de comunicação entre eles.

A escolha do *Zello*, entretanto, não é um simples acaso, mas um desdobramento das próprias condições e demandas que caracterizam o universo dessas equipes. O aplicativo, originalmente concebido como uma solução para comunicação em tempo real no estilo de rádios *walkie-talkie*, revelou-se particularmente adequado às necessidades de motoristas que

precisam de respostas rápidas e de uma comunicação que não exija distrações visuais ou manuais prolongadas, já que ele permite aos motoristas manterem os seus olhos olhos fixos na estrada e as mãos no volante, enquanto se comunicam de forma eficiente através de mensagens de voz que podem ser enviadas e recebidas instantaneamente, bastando pressionar e soltar um botão virtual, ou mesmo o próprio fone de ouvido, caso o aparelho permita. Especificamente em Manaus, a popularidade do *Zello* parece ter sido primeiro implantada por motoristas venezuelanos, já que o aplicativo é bastante utilizado naquele país. Ao menos essa é a impressão dada por alguns motoristas que, quando perguntados sobre o *app,* responderam que, embora não soubesse ao certo, sabiam que na cidade era comum ver imigrantes venezuelanos, mesmo não-motoristas, fazendo uso. Independentemente de quem ou como chegou até os motoristas manauaras, o fato é que esta aplicação rapidamente ganhou adeptos por oferecer uma solução prática para a comunicação em trânsito.

Em linhas gerais, o *Zello* é um aplicativo de comunicação que "transforma" *smartphones* em dispositivos semelhantes a *walkie-talkies*, permitindo que os usuários se comuniquem em tempo real por meio de mensagens de voz, utilizando, para isso, conexões de dados móveis ou *Wi-Fi*. Após instalar o aplicativo e criar uma conta, o usuário pode se conectar a canais públicos ou privados, onde é possível interagir com outros participantes em tempo real. A interface do *Zello* é bastante intuitiva, apresentando um botão central que, ao ser pressionado, permite que o usuário fale; ao soltar o botão, a mensagem é transmitida imediatamente aos membros do canal. Essa funcionalidade é conhecida como *Push-to-Talk* (PTT), já que, embora utilizando conexão de dados (e não de radiofrequência), emula a experiência de uso de um *walkie-talkie* tradicional. Além disso, o *app* oferece recursos como gravação de mensagens, permitindo que os usuários revisem conversas anteriores, e rastreamento de localização, útil para coordenar equipes em movimento. O aplicativo também suporta alertas de emergência, possibilitando que os usuários enviem notificações prioritárias em situações críticas. A compatibilidade com dispositivos Bluetooth amplia as opções de uso, permitindo a integração com acessórios como fones de ouvido e microfones externos. Por fim, a ferramenta também possibilita a criação de canais específicos para diferentes grupos ou finalidades, características essas, especialmente vantajosas para as equipes de motoristas.

Como já discutido anteriormente, para o contexto das equipes de motoristas de Manaus, a comunicação (seus meios e modos) torna-se o coração dessa organização, não apenas pela necessidade de praticidade, mas sobretudo porque o âmago do "*fazer equipe*" é justamente a manutenção de uma rede comunicativa, em tempo real, que promova

autovigilância colaborativa a fim de produzir, entre os motoristas, uma maior sensação de segurança diante dos riscos que correm. E é justamente envolvido por estes aspectos que todo o processo comunicativo entre os motoristas e suas respectivas equipes (e ADMs) parece sofrer profundas influências das estruturas de comunicação reproduzidas por outros grupos e organizações envolvidas com o universo da produção de segurança, como militares, forças policiais, vigias, transportadores de valores, dentre outros.

Entretanto, a conexão entre os modos de comunicação desses motoristas e os de grupos de segurança vai além de uma mera coincidência. Se a intenção inicial das equipes é a de criar uma rede capaz de produzir "*sensação de segurança*", naturalmente isto levou os motoristas a buscar inspiração nas práticas já consolidadas daquelas organizações. Mas não somente inspiração sobre os meios de comunicação, como também sobre os modos como esta comunicação ocorre. As estéticas comunicativas reproduzidas pelos motoristas organizados em equipes (sobretudo as equipes operacionais) são profundamente influenciadas pelas estéticas policiais e militares e policiais, adaptadas, por óbvio, ao seu contexto e necessidades. Isso inclui o uso de gírias, expressões específicas e, sobretudo, o uso do *Código Q* e outros códigos próprios negociados equipe a equipe e ADM a ADM.

Todo esse conjunto linguístico cria uma espécie de hermetismo que, embora para alguns motoristas possa ser considerado um "exagero" ou "dificultador", para outros – sobretudo aqueles organizados em equipes operacionais – reforça os laços internos do grupo e dificulta a compreensão por pessoas externas, funcionando como uma importante barreira que estratifica os seus integrantes do restante da sociedade, além de aproximá-los (os integrantes dessas equipes) dos próprios grupos que os inspira (policiais, militares e outros profissionais de segurança). Essas práticas comunicativas tornam-se ainda mais complexas quando inseridas no contexto das ADMs, que frequentemente buscam reforçar e atualizar os protocolos comunicativos das equipes que agregam, tanto como modo de segurança quanto como forma de manutenção da identidade própria da ADM, distinguindo-se das demais e, porque não, tornando difícil a adesão de suas equipes a outras ADMs.

Especificamente sobre os códigos de comunicação utilizados pelas equipes, conforme já mencionado anteriormente, destacam-se os usos e adaptações do chamado *Código Quebec*, ou simplesmente *Código Q*, que, em linhas gerais, é um sistema padronizado de abreviações composto por grupos de três letras (trigrama) sempre iniciados pela letra "Q". Desenvolvido no início do século XX, seu propósito original era facilitar a comunicação radiotelegráfica,

sobretudo militar, entre operadores de diferentes idiomas, especialmente no contexto marítimo. A padronização dessas abreviações permitiu a transmissão eficiente de mensagens complexas por meio de códigos concisos, sobretudo quando o veículo de transmissão dessas mensagens era o *código morse*. Contudo, além do uso militar, o *Código Q* também foi adotado, com o passar do tempo, por serviços de emergência, empresas de segurança privada e por radioamadores. Mas entre as equipes de motoristas por aplicativos (sobretudo as equipes operacionais) o uso do *Código Q* parece servir mais do ponto de vista estético e hermético que pela sua praticidade.

Eu digo isso porque, do ponto de vista da praticidade, a ideia original do código, que era o de encurtar e patrodonizar mensagens relativamente longas que precisavam ser passadas através da linguagem morse (código morse), não parece ter aplicação no contexto desses motoristas – além do que, diversos motoristas inclusive reclamam de "*não conseguir decorar todos os códigos*" ou de se "*confundirem sobre os seus significados*", memorizando apenas os mais usuais: QTH, quando vão indicar o endereço para onde estão dirigindo; QRU, para sinalizarem situação de perigo e urgência; e TKS para agradecer. Contudo, o seu uso, de certa forma, produz um efeito performático de hermetismo no momento em que, para os passageiros, que desconhecem o "*linguajar*", isto cria uma espécie de atmosfera de "*separação*" entre esses (os passageiros) e os motoristas, suspendendo os motoristas a uma outra dimensão e status, concedendo-lhes respeito, notoriedade, autoridade e mesmo fortalecimento simbólico, de modo que, entre os motoristas (sobretudo os operacionais), sua principal aplicação parece estar associada a um desejo de reforçar a identidade coletiva do grupo a partir da criação de uma barreira simbólica e estética que os separa dos outros atores sociais com os quais interagem, especialmente os passageiros e os motoristas que não pertencem a equipes organizadas.

Conversando com pessoas diversas, que utilizam os serviços de transporte por aplicativos mais frequentemente, para esses passageiros (além de mim mesmo, que me enquadro entre estes), o contato ocasional com essas comunicações codificadas pode comumente produz uma sensação de estranhamento que contribui para a construção de uma imagem do motorista como pertencente a uma organização distinta e hierarquicamente estruturada, o que não apenas confere e reforça uma certa autoridade e respeito àquele motorista, mas também gera uma sensação de segurança a esses passageiros, misturada com um certo fascínio pela aparente sofisticação do sistema ao qual o motorista pertence.

Não é muito comum – como é entre motoristas operacionais – o uso do Código Q por motoristas de outros tipos de equipes. Ao menos não com tanta frequência. Os principais códigos até são conhecidos por esses motoristas, e alguns jargões, baseados no código, acabam sendo incorporados em seus repertórios, como o próprio QRU, que teve ampliada a sua semântica e suas possibilidades de uso, deixando de ser um simples "código" e tornando-se, mesmo, uma palavra, um substantivo, uma situação: "*ontem fizemos uma QRU*"; "*no dia da QRU do nosso amigo...*"; "*aquela foi a minha primeira QRU*"; "*QRU finalizada com sucesso*". No entanto, entre os motoristas dessas equipes, a comunicação realizada pelo *Zello* é bem menos formal e protocolar, de modo que apenas em situações de maior desconforto ou risco é que costumam comunicar destino (mesmo assim com pouco ou nenhum uso do *Código Q*) e sensação de segurança, que, neste caso, são utilizados outros tipos de códigos.

Além das equipes operacionais, as únicas nas quais o uso do *Código Q* parece ser mais frequente são as equipes femininas (em sua maioria) e algumas equipes de religiosos. Isso parece se dar vista a proximidade maior entre essas equipes e as ADMs, já que a maioria desses motoristas confirmam que sua sensação de segurança, enquanto equipes, está intimamente associada à agremiação que estabelecem com outras equipes de apoio a partir das ADMs. Neste sentido, há entre esses motoristas uma preocupação e disciplina maiores em seguir os protocolos aprendidos e estabelecidos por essas ADMs.

No interior das ADMs, o ensino, o uso e o treino, não apenas do *Código Q*, mas também de outros códigos, tornam-se verdadeiros rituais de integração, sendo algo discutido, debatido e reforçado em cada reunião. Processo, esse, que cria um ciclo em que o domínio dos códigos, ainda que parcial, se torne suficiente para diferenciar, e hermetizar, "*quem tá dentro e quem tá fora*", conforme disse o zero-um de uma equipe operacional durante uma reunião de ADM:

> Nós, que somos motoristas… que temos uma equipe… nós sabemos o que é lealdade. Lealdade com o colega que tá rodando com a gente… com o colega que pode depender da gente num momento difícil. Mas essa lealdade não acontece do nada. Lealdade é uma coisa que a gente vai construindo aos poucos. Porque lealdade é confiança. E infelizmente a nossa sociedade não permite que a gente confie em qualquer pessoa. A gente confia em quem a gente conhece, e olhe lá. A gente confia na nossa mãe, no nosso irmão, naquele colega que já tá tão próximo de você que já é parte da sua família. E essa confiança a gente vai fazendo separando quem tá dentro e quem tá fora… quem fala a nossa língua e quem não fala. Por isso é importante a gente entender a língua do outro. Os códigos que a gente usa é pra isso

> também. Porque ali é a gente falando pra quem é da gente. Pra quem vai entender a gente (...).

O empenho das ADMs em se diferenciar a partir de protocolos e estimular o uso dos mesmos, pelos motoristas agremiados, vai até além dos momentos de reunião, sendo algo constantemente verificado em seus perfis do *Instagram*, seja na forma de postagens ou comentários, que constantemente fazem lembrar a necessidade de uso a fim de padronizar a comunicação e garantir eficiência e rapidez em casos de emergências (de QRUs). Do mesmo modo, nas equipes operacionais, quando o uso dos protocolos é ignorado por alguém, essa atitude frequentemente gera repreensões ou mesmo advertências informais, muitas vezes em tom de cobrança pública, seja em reuniões ou dentro dos próprios canais do *Zello*, sendos esses momentos de desvio, percebidos não apenas como falhas técnicas, mas como um desrespeito à lógica de coletividade e organização que fundamenta a existência daquelas equipes.

Inicialmente as primeiras equipes criavam apenas um único canal (no *Zello*), por equipe, por onde toda a comunicação acontecia. Como as primeiras equipes eram mais operacionais, a ideia era a de que toda a comunicação entre os integrantes deveria ser protocolar. Entretanto – e como era de se esperar – não é possível manter o "*sentimento de alerta*" todo o tempo, e outros assuntos também acabam sendo conversados pelos motoristas, até mesmo para "*matar o tédio*" do trabalho solitário. Papos sobre futebol, política, clima, casos engraçados, "f*rescagem*", são temas corriqueiros que estão sempre movimentando os grupos e a interação entre os motoristas. Contudo, isso começou a gerar alguns pequenos atritos, seja porque alguns motoristas acreditavam que aquela "falação" prejudicava a comunicação protocolar – "*séria*" – da equipe, ou mesmo porque alguns motoristas se irritavam com os assuntos e achava a "falação um barulho desnecessário". E foi assim que surgiram também os chamados "*canais de falação*".

Os canais de falação são espaços virtuais, paralelos aos canais protocolares, criados no aplicativo *Zello* para interações mais livres e informais entre os motoristas. A participação nesses canais é opcional – diferentemente dos canais protocolares, cuja participação é obrigatória – aliás, a partir da criação dos canais de falação, os canais protocolares, que nunca tiveram um "nome", especificamente (já que eram os únicos canais existentes), passaram a ser chamados de "*canais de alta*". Nos canais de falação, os motoristas encontram um ambiente para conversas descontraídas, compartilhamento de histórias do cotidiano e trocas de experiências, funcionando como uma espécie de ponto de encontro digital. A interação nesses

espaços é marcada pela espontaneidade, onde as falas não seguem necessariamente uma ordem ou prioridade, mas fluem de acordo com a participação voluntária dos integrantes. Os motoristas utilizam esses canais enquanto esperam por corridas ou durante intervalos, e as conversas podem abranger desde assuntos triviais até discussões mais amplas sobre suas vivências profissionais ou desafios enfrentados nas ruas. Mais tarde, outros protocolos de comunicação também passaram a compor o repertório dessas equipes, sendo o principal a criação da figura do "*canga*" e, por conseguinte, do chamado "*canal de baixa*".

A palavra "*canga*" – embora em seu uso mais comum remete a um instrumento de trabalho agrícola utilizado tradicionalmente para unir dois animais, como bois, para que trabalhem juntos – é uma apropriação do jargão militar que descreve uma relação de parceria e cooperação estreita entre dois indivíduos, especialmente em operações ou missões. Entre as equipes, quando em atividade, cada motorista se associa a um "*canga*", com o qual manterá contato direto, como se estivessem trabalhando em dupla. Um será o canga do outro e cada qual deve saber o que está acontecendo com o outro, sendo o seu responsável direto: onde está, para onde está indo, se está seguro, se precisa de ajuda. Em caso de necessidade de algum, o seu canga é responsável por comunicar a urgência à equipe. E sempre que houver comunicação no canal de alta o motorista deve se identificar e dizer quem é o seu canga. Caso não possua um canga, qualquer motorista que também estiver sem canga deve se associar àquele para que trabalhem juntos. Quando um motorista "*entra na pista*" e não há quem possa ser o seu canga, todos se responsabilizam por ele, que deve manter constância comunicativa no canal de alta até que outro motorista entre na pista e ambos possam criar um "*canal de baixa*" para si. O "*canal de baixa*", por sua vez, não chega a ser um "*canal*", propriamente dito, mas é a comunicação direta estabelecida entre os dois motoristas que estão fazendo a parceria. O canal de baixa serve, também, para não "*poluir*" o canal de alta com muita informação e para tornar mais eficiente e descentralizada a vigilância interna entre os motoristas da equipe.

Fora as equipes operacionais – e também, embora em menor grau, as equipes femininas e religiosas – esse diferencial comunicativo por canais não costuma ser algo presente. Entre eles costuma haver, para além do "*canal de falação*" (que entre eles não possui esse nome, mas sim o nome da própria equipe), costuma haver um outro canal chamado "*Liderança*". Esse canal, do qual fazem parte, obrigatoriamente, todos os motoristas – e assim que entra na pista o mesmo deve ser ligado – costuma ser um canal ligado

diretamente à “equipe de liderança”, que nada mais é que a “equipe principal” da ADM, uma equipe operacional.

Conforme me relatou um motorista, líder de equipe e representante de ADM,

> Algumas equipes é difícil fazer a comunicação. Os caras não seguem os protocolos. E eu nem acho que de birra, não. Acho que é maturidade, mesmo… de entender a importância de ter um canal de comunicação pro apoio… deles mesmos, mas da gente também… das outras equipes. Eles têm, lá, o canal deles, mas o cara não avisa que entrou na pista… não avisa que saiu… aí fica difícil confiar. Aí, ou você tira eles da liderança [ADM] ou então arruma outro jeito… não sei… de pegar, mesmo, pela mão… De falar, “vem cá”. Aí, numa reunião que a gente fez lá, fui eu que dei essa ideia, de fazer um canal nosso, da equipe da liderança, mas que a gente ia colocar todo mundo… todos eles… pra gente poder dar o suporte quando precisar. E também pra gente conseguir se a gente ou outra equipe precisar. É um canal que tá, tudinho… tá todo mundo. Tudão. Mas é silencioso. Eles só precisam tá online. Não precisa nem dizer se entrou ou saiu da pista. Se precisar, eles avisam e a gente fica ciente. Se a gente precisar, a gente comunica lá.

Por fim, a complexidade desses sistemas comunicativos, envolvendo canais, códigos e protocolos, reflete menos a criação de uma unidade coesa e mais o esforço constante de adaptação às relações fragmentadas e dinâmicas que caracterizam os motoristas que delas fazem parte. Embora as ADMs promovam o uso desses elementos como mecanismos de padronização e coesão, o que se observa é que as práticas comunicativas se moldam às experiências e necessidades específicas dos motoristas, revelando uma lógica que está longe de ser uniformemente integrada. Essa aparente contradição entre a tentativa de homogeneidade e a prática heterogênea é, na verdade, uma expressão da fragmentação que permeia as interações sociais e organizativas das equipes.

As equipes, nesse contexto, não se constituem como estruturas fixas ou previamente determinadas, mas como criações situadas, frutos de interações mediadas por afinidades temporárias, interesses pragmáticos e negociações constantes. Assim, o “fazer equipe” não é a expressão de um pertencimento absoluto ou harmônico, mas de um processo dinâmico em que os motoristas agem como agentes criadores, trazendo para o coletivo as suas próprias estratégias, experiências e perspectivas. Tal construção coletiva é, ao mesmo tempo, colaborativa e conflituosa, marcada pela convergência em alguns momentos e pela divergência em outros, o que reforça a ideia de que as equipes são mais um reflexo das ações e decisões de seus integrantes do que entidades autônomas e estáveis.

Essa lógica fragmentária, entretanto, não implica desorganização, mas sim uma forma de organização flexível, que se reconstrói continuamente para atender às demandas práticas e às dinâmicas sociais dos motoristas. Os códigos, protocolos e canais de comunicação não apenas facilitam a interação e o apoio mútuo, mas também permitem a negociação constante das posições individuais no interior das equipes. Dessa maneira, o pertencimento às equipes, embora essencial para muitos motoristas, não é fixo nem universal. Ele se apresenta como algo negociável, ajustando-se às situações e aos contextos vividos, seja pelo cumprimento rigoroso de protocolos, seja pela aceitação ou rejeição de determinadas práticas comunicativas, conforme os interesses de cada motorista.

Portanto, essas dinâmicas comunicativas e sociais nos remetem à fragmentação como uma característica constitutiva das relações contemporâneas, especialmente no universo das equipes de motoristas. Aqui, a fragmentação não representa uma ausência de coesão, mas opera como um princípio organizador, que sustenta formas de interação marcadas pela flexibilidade, pela adaptabilidade e pela transitoriedade. Essa percepção abre espaço para reflexões futuras sobre como a fragmentação pode ser compreendida não apenas como um desafio para a formação de coletividades, mas como uma possibilidade criativa e estruturante em cenários urbanos e tecnológicos tão diversos e complexos quanto o das equipes de motoristas por aplicativo.

1.5. QRUs

A expressão “QRU”, conforme mencionado anteriormente, tem sua origem no “Código Q”, um sistema de comunicação por códigos padronizados utilizado originalmente em radiocomunicação para facilitar e agilizar o envio de mensagens em situações diversas, especialmente em contextos operacionais como os das forças policiais, bombeiros e serviços de emergência. No entanto, dentro do universo dos motoristas por aplicativo de Manaus, o termo QRU transcende seu significado técnico original — relacionado a incidentes ou eventos de urgência — para se tornar uma prática social que articula solidariedade, pertencimento e ação coletiva.

No dia a dia desses trabalhadores, a QRU combina pragmatismo operacional e simbolismo social. Ela expressa, por um lado, a urgência de uma situação que requer atenção imediata — geralmente um assalto, roubo de veículo ou outro tipo de violência enfrentado por

um motorista — e, por outro, o engajamento coletivo em uma dinâmica de apoio mútuo. A prática está imbuída de significados que vão além do ato de acudir uma vítima ou recuperar um bem roubado, funcionando também como um momento de reafirmação de identidade e coesão grupal. Neste sentido, a QRU adquire significação própria, não se restringindo à simples resolução de problemas práticos ou à gestão de crises, ou ainda a um simples sinônimo de violência ou situação de urgência, mas do apoio e socorro oferecidos pelos colegas de equipe e administradores (ADMs) aos motoristas que enfrentam essas situações. E esse ponto é crucial para que seja possível compreender a prática, em si, pois desloca o foco do evento gerador da QRU para as respostas que ele engendra. Embora o assalto ou o risco sejam os elementos desencadeadores, a QRU se define mais pela reação coletiva do grupo, se tornando um palco para a construção de laços sociais e fortalecimento da coesão entre os membros das equipes. O evento em si — seja um assalto ou qualquer outro incidente — é ressignificado como um catalisador para a ação coletiva, e é essa distinção que permite observar como as QRUs também se constituem como um fenômeno estruturante da vida social dessas equipes, o que explica, em parte, o entusiasmo e a solenidade com que muitas QRUs são narradas pelos participantes nos muitos relatos que eu pude ouvir.

Abaixo eu trago três desses relatos, que acredito serem suficientes para ilustrar o ponto que estou pretendo apresentar e a reflexão que julgo possível sobre o papel das práticas de autoproteção sobre as quais, segundo esse motoristas, se dariam em contextos de "*atuação estatal insuficiente*", já que, se, por um lado, elas revelam a força do coletivo em prover segurança e apoio mútuo, por outro, levantam questões sobre os limites dessas práticas e sobre como elas reconfiguram a relação entre o indivíduo, o grupo e o Estado. A QRU, ao mesmo tempo que é, para esses motoristas, um ato de resistência ao "abandono", é também uma afirmação da autonomia das equipes, que assumem para si responsabilidades que, idealmente, caberiam às instituições públicas e um ato didático-performático de como eles desejam (e ainda esperam) que as instituições de estado passem a atuar.

Seguem os relatos.

1.5.1. Cena 12 - Batizado

— Hoje foi o meu batizado. Primeira QRU. Deus abençoe todos os amigos que me ajudaram. Foi difícil mas Deus passou na frente.

Essas palavras, digitadas em letras claras sobre a tela de um smartphone, apareceram acompanhadas de uma imagem: um grupo de motoristas sentados em uma calçada, copos descartáveis com refrigerante nas mãos, semblantes que mesclavam alívio e cansaço. A postagem, feita no perfil de uma equipe de motoristas, acumulava curtidas e comentários de apoio. Emojis de palmas, orações e hashtags reforçando o nome da equipe surgiam na tela como uma demonstração pública de solidariedade. Foi a partir dessa postagem que consegui contato com a motorista e, depois de algum tempo, organizei uma entrevista para que ela narrasse o episódio que chamou de seu "batizado".

A imagem, em si, era interessante. Trazia um recorte de momento. Aquelas pessoas tinham acabado de passar por momentos de tensão. Era um registro. Mas o que, de fato, chamou minha atenção foi aquela legenda. Havia ali um contraste e uma dissonância. O evento retratado era o fim de uma QRU. Uma QRU bem sucedida e, até aí, digna de comemoração por parte dos motoristas, afinal de contas, haviam conseguido recuperar um veículo que tinha sido roubado. Todavia, mesmo que o resultado fosse positivo e o cansaço retratado pela fotografia ilustrasse a tensão minutos antes vivida, a legenda parecia fazer com que todos aqueles sentidos que se articulavam entre o que a fotografia retratava e o que o momento vivido sugeria servissem apenas de alavanca para um outro tipo de significação. Como assim um "batismo"?

Como se sabe, uma QRU é algo a ser temido e evitado. Todos os esforços de uma equipe e de uma ADM não é, justamente, o de unir os motoristas em um acordo mútuo de cooperação e solidariedade justamente para que aquele mal (os perigos aos quais estão expostos como motoristas por aplicativo) seja diminuído e, se possível, extinto? Pois bem! Qualquer pessoa imaginaria, portanto, passar por uma experiência de assalto, ter o seu veículo roubado, seria uma experiência traumática e digna de indignação, mesmo que seu desfecho fosse positivo. Eu não teria me surpreendido se junto da fotografia houvesse outros tipos de legendas, como agradecimentos ou desabafos. Mas chamar aquela experiência de "batismo" me trazia outro tipo de conotação. Fazia parecer que o evento, em si, fosse um marco importante, quase como algo que merecesse a experiência. Algo que representasse algum tipo de passagem ou travessia necessária.

Eu enviei uma mensagem à motorista. Me apresentei, falei da pesquisa e consegui que ela me contasse sobre sua experiência como motoristas por aplicativo e sobre aquela QRU. Combinamos de conversar por vídeo-chamada pelo Whatsapp.

Recém-divorciada, havia iniciado o trabalho como motorista por aplicativo há cerca de apenas cinco meses antes do ocorrido. O seu ingresso na equipe e na profissão foi mediada pelo marido de uma amiga, que já era motorista experiente e membro de uma equipe organizada. Foi ele quem lhe deu todo o suporte quando ela começou. Tirava dúvidas, explicou o trabalho da equipe e "pegava no seu pé" sobre a importância das reuniões e dos protocolos de comunicação que a equipe acordava.

Disse que, no início, pensou em desistir por diversas vezes. Nem tanto pelo trabalho de motorista, mas por causa do medo que passou a ter justamente por causa das histórias que eram contadas nas reuniões. Disse que "sempre soube que trabalhar como uber tinha

perigos, mas do jeito que eles colocavam, parecia que todo dia quando eu saía de casa eu estava indo para a guerra". Sobretudo os relatos de assaltos, sequestros e mortes de motoristas, a deixavam bem desconfortável. Mas ao mesmo tempo, também construíam a ideia de que todo aquele perigo só era, realmente, um perigo, para quem não rodava em equipe, e, desde que você tivesse disciplina e a equipe e liderança fossem unidas, não havia com o quê se preocupar. E assim ela foi resistindo.

— Sei lá, a gente assusta, né? Com a maldade humana. Mas eu acho que eles contam esses casos pra assustar mesmo, pra deixar a gente assustada e levar a sério.

Até esse ponto do seu relato eu fiquei reflexivo sobre o que eu já havia visto e ouvido em algumas reuniões, sobretudo de ADMs, que já havia ido. Não que fizesse parte das pautas oficiais essa "contação de histórias" sobre assaltos e outras violências. Mas de fato, informalmente, era algo realmente muito frequente. Em todas as reuniões, fosse durante as orações, ou durante alguma fala alguém rememorava alguma história para legitimar alguma ação ou ilustrar situações; ou mesmo nas rodinhas de conversa durante as confraternizações pós-reuniões. Esse tema, de fato, sempre foi algo bastante presente. E, de certo modo, a reflexão que ela fazia também parecia correta: "acho que eles contam esses casos pra assustar mesmo, pra deixar a gente assustada e levar a sério", um mecanismo de integração de modo a expor a "realidade do trabalho" e de, em certo grau, submeter, novos e antigos membros, a uma espécie de prova psicológica, preparando-os emocionalmente para os desafios que pudessem surgir. Não deixava de ser um meio eficiente de socialização, onde o medo não apenas alertava, mas também reforçava o valor da unidade e do apoio coletivo, mostrando que, por mais assustador que fosse o cenário, "a força do grupo" podia ser maior.

No dia da QRU, por volta das 15:00 horas, ela havia acabado de finalizar uma corrida próxima ao bairro Nossa Senhora das Graças, pelo que lembra. Embora fosse um dia de semana, o movimento nas ruas do bairro estava moderado. Disse que finalizando aquela corrida, parou o carro em uma sombra para fazer uma pausa e usar o celular. Contou que sempre costumava rodar com dois aparelhos de celular: um iPhone, de uso pessoal, por onde usava redes sociais, tirava selfies e utilizava aplicativos de banco e jogos; e um Android, que usava exclusivamente para o trabalho, no qual operava os aplicativos da Uber e do Zello. Disse que, assim que estacionou o carro, tentou acessar a internet através do iPhone, mas o sinal estava fraco naquela região. Por esse motivo, guardou o aparelho no bolsão da porta do motorista e pegou o Android para tentar acessar a internet por ele. Contudo, enquanto o desconectava o smartphone do suporte que o segurava e do cabo de alimentação, foi surpreendida por um forte golpe no vidro da sua porta. Assustada, olhou para fora: um homem anunciava o assalto e, com socos no vidro, mandava que descesse e tentava abrir a sua porta, que estava travada. Ela disse que não se recorda de ter visto alguma arma, mas disse que o susto a paralisou. Até pensou em dar partida no carro, mas ficou com medo e resolveu obedecer. "Ele mandava eu sair e dava socos no vidro. Eu não consegui pensar direito. Eu abri a porta e desci falando que ele podia levar o carro".

Ao descer do carro, trêmula, contou que deixou o celular (o Android) cair no chão, e que o aparelho acabou deslizou para debaixo do veículo. O assaltante ainda tentou

alcançá-lo, mas desistiu e tomou o lugar dela no banco do motorista, deu a partida e acelerou em disparada. Assim que o carro sumiu, ficou um tempo atônita sem saber o que fazer, até que se lembrou que era no Android que o Zello estava instalado. Pegou o aparelho do chão e, quase automaticamente, acionou o canal da equipe para relatar para pedir ajuda.

— Eu nem lembrei de ligar pra polícia e nem pra ninguém. Só lembrei de avisar a equipe. Chamei no canal de alta, avisei onde eu tava... eu tava muito nervosa, mas consegui falar tudinho. Eu lembro que eu ficava com o botão apertado e por isso ninguém conseguia me responder. Eu falava e chorava, mas não soltava o botão [risos]. Como é que iam me responder se eu não soltava o botão? [risos]. Mas aí foi rápido. Acho que foi só uns cinco minutos e já tinha chegado um monte de gente, de várias equipes. Gente que eu nem conhecia.

Contou que, no meio do nervosismo, enquanto relatava o que tinha acontecido para o grupo de motoristas que a cercava, um deles prestou atenção a um detalhe. Ela havia mencionado que guardara o iPhone no bolsão da porta. Foi quando ele a interrompeu: "Ué, mas se o teu iPhone 'tá' lá, a gente rastreia ele". A ideia mudou a dinâmica do grupo. A sensação de impotência deu lugar a um plano de ação.

Com o celular de um colega, acessaram a conta dela. O sinal do iPhone apareceu no mapa, em movimento. As informações sobre o trajeto do carro roubado começaram a ser repassadas pelo Zello, tanto para os motoristas que participavam da busca quanto para a polícia, que já havia sido comunicada. O que se seguiu foi uma perseguição coordenada pelas equipes. Não demorou muito para que o veículo fosse encontrado, abandonado em uma rua.

Dentro do carro, o iPhone estava no mesmo lugar onde ela o havia deixado. O assaltante levara apenas sua carteira, que estava no porta-luvas. Um "final feliz", como ela mesma disse. Depois dos abraços e do choro de alívio, foram para uma lanchonete tomar um refrigerante, um gesto que, entre eles, significava "finalizar a QRU". Quando a perguntei por que ela usou a palavra "batismo" para descrever um assalto, ela explicou em detalhes o sentimento daquele momento:

— Foi um batismo porque foi ali que eu passei a fazer parte, de verdade, da equipe. Ali eu me senti parte, sabe? Porque até ali era assim... eu tava lá, era da equipe, mas não sentia de verdade. Foi na minha QRU que eu senti como que é fazer parte de um grupo que eu posso contar, que me ajudou. E eles também falaram isso comigo... que era o meu batismo.

1.5.2. Cena 13 - "É vala!"

O relato desse evento me foi dado por dois motoristas, logo após uma reunião de equipe para a qual eu havia solicitado autorização para participar. Ao final da reunião, todos confraternizavam lanches e eu comecei a conversar com dois desses motoristas, sobre assuntos diversos. Falávamos sobre QRUs quando me contaram sobre um que havia

acontecido no início do ano. Um deles esteve diretamente envolvido no episódio, enquanto o outro, que havia ingressado recentemente na equipe, já havia ouvido a história, complementando com outras informações que o primeiro deixava passar.

O modo como a narrativa de um evento de violência se desenrolou, entre risos e descontração, me chamou a atenção, especialmente porque a QRU, que deveria ser um evento dramático e temido, era relatada com um entusiasmo que destoava do conteúdo em si. Era como se esses momentos de violência, por eles contados, ao invés de serem encarados com receio e indignação, fosse, de alguma forma, esperados, como se representassem uma oportunidade de protagonismo e de exercício de ação. A empolgação como cada detalhe era contado tornava evidente uma certa atração por esses eventos, como se fossem os momentos de consagração daquele grupo e de reafirmação de sua força, convertendo tensão em pertencimento.

O dia em que ocorreu a QRU era feriado e estava chuvoso. O movimento nas ruas estava abaixo do habitual e também havia poucos motoristas da equipe na pista. A comunicação pelo Zello, naquele dia, era pouca. Um ou outro assunto aleatório no canal de falação, mas, no geral, predominava o silêncio. Do mesmo jeito no canal de alta: três ou quatro avisos de motoristas que haviam entrado na pista e só. Essa calmaria, no entanto, foi quebrada quando alguém "tocou uma QRU" no bairro Cidade Nova.

Já neste ponto do relato eu achei interessante como fizeram questão de frisar o clima cinzento e entediante do dia antes de trazer, de fato, o relato da QRU. É como se a interrupção abrupta da monotonia pela prontidão em responder a uma emergência fosse capaz de ilustrar de forma mais perene a iminência do perigo, despertando, a qualquer momento, a necessidade de ação.

— Alguém tocou a QRU e perguntava quem estava rodando pelo Cidade Nova. Mano, eu lembro que tava lá na Constantino. Nem tava perto, mas já fui varando pra lá, cê é doido? Mas não tinha quase ninguém rodando. O pessoal foi passando a informação e chamando outras equipes e saiu todo mundo varado. O foda é que nessa hora todo mundo quer falar ao mesmo tempo... era lá no Cidade Nova, mas aonde? Aí um perguntava, o outro ao invés de responder perguntava também... foi um fuá, mano.

O impulso de "varar" para o local, mesmo sem ter uma localização precisa, e essa confusão na comunicação, mesmo com tanta disciplina e rigidez no uso de protocolos, também foi algo que chamou bastante a minha atenção, já que, de certo modo, reforça aquela dualidade contrastiva de sentimentos sobre o tipo de evento que era contado. Se por um lado existe um desejo evidente de seguir os protocolos e manter a organização necessária, já que o perigo iminente (algo a ser temido e que somente a organização e disciplina poderiam evitar), por outro, também há uma pulsão emocionada e uma expectativa por reação, mesmo que isso signifique quebrar a ordem ensaiada. É como se houvesse uma ânsia pelo exercício de ação que, compartilhada, acabava sendo maior que o próprio desejo de intervenção planejada e racional.

A localização para onde deveriam se dirigir era vaga. O bairro Cidade Nova é bastante extenso. Para onde deveriam ir, exatamente? As informações estavam truncadas.

— Ei, tava todo mundo na sanha, mano. Mas ninguém sabia direito. Tava chegando tudo atropelado. Tinha gente que já sabia onde era, mas tava chegando tudo desencontrado, ó.

Em um determinado momento, alguém avisou: "Pegamos, pessoal. Tá na mão. Tô chegando já... é aqui na Santa Etelvina, chegando na Bola do Conjunto João Paulo. Pega pra cá".

Nessa altura do relato, outros motoristas se aproximaram para também ouvir a história. Eu não pude deixar de notar a expressão em seus rostos: aquela expressão quando alguém que primeiro sorri com os olhos antes deixar que toda se expresse. Sorriso de quem já conhecia aquele relato e estava contente por poder ouvi-lo novamente. Um ainda perguntou para ter certeza: "É o caso daquela QRU lá naquela bola perto do Musa? Do Sandero laranja que os meninos pegaram o assaltante de tapa?". Ao ouvir que sim, continuou: "Pega! Nesse dia eu queria ter ido, ó".

Ao chegar no local, a cena já estava formada. O carro da vítima estava encostado, com a porta do motorista aberta, e o assaltante estava deitado no chão com dois motoristas o imobilizando. Enquanto um se apoiava com o joelho sobre o seu pescoço, o outro segurava as suas pernas. Ao redor as pessoas iam se acumulando. Alguns aproveitavam para filmar e fotografar, enquanto outros xingavam e comemoravam a captura.

Um dos motoristas me mostrou (e me enviou depois) um vídeo que postaram do momento. No vídeo é possível ver que alguém chegou até a ligar o som do carro e abrir o porta-malas para que a música pudesse ser ouvida por todos. À medida que outros motoristas chegavam, procuravam um jeito de se aproximar do assaltante para vê-lo e poder xingá-lo. Alguns iam até bem próximo e desferiam tapas em sua cabeça e chutes em suas pernas.

— "É vala!", alguém gritou, o que foi rapidamente se tornou um grito repetido em coro repetidamente: — "É vala! É vala! É vala!".

Contaram que alguns, mais ponderados, pediam calma e que aguardassem a chegada da polícia que já estava a caminho. Mas eram minoria e tiveram dificuldade em conter os ânimos dos demais. Os tapas na cabeça e nas costas do assaltante e os chutes em suas pernas iam acontecendo, quase de maneira ordenada. É como se cada um tivesse direito à sua vez de agredir. Não faziam tumulto. Um se aproximava e exercia o seu "direito" e se afastava para que o próximo também pudesse "aproveitar" a oportunidade. As lives e postagens funcionavam quase como um convite para que outras pessoas fossem até o local "apreciar" aquele momento. Os canais do Zello estavam congestionados: alguns, ainda perdidos, buscando informação de onde a QRU estava acontecendo, outros narrando a cena. Todos empolgados em um frenesi de falas e outros sons indecifráveis.

A chegada da polícia, embora esperada, não alterou de imediato a dinâmica. Os policiais, ao saírem da viatura, começaram a afastar os motoristas com gestos e palavras breves, mas sem grande vigor. Eram a "autoridade" e iriam estabelecer a ordem, mas também pareciam felizes com o que viram.

— Os homi tava era feliz, mano. Eles chegaram e falaram pro pessoal afastar, a gente fazia era cumprimentar eles e eles também cumprimentavam a gente.

O motorista que estava com o joelho sobre o assaltante se levantou para que os policiais pudessem algemá-lo, mas antes de se afastar, mas não sem antes exercer o seu "direito" de também lhe dar um tapa nas costas e um chute nos pés. Quando os policiais levantaram o assaltante, já algemado, alguém ainda se aproximou e desferiu um chute em suas costas. Só nesse momento um dos policiais se irritou e mandou todos se afastarem enquanto levavam o rapaz para dentro da viatura.

Assim que o assaltante foi colocado dentro da viatura, começaram as comemorações. Música, cumprimentos, pose para fotos e publicações em redes sociais. Alguém chegou até a soltar rojões.

— Tô te falando, viado! O cara levou um foguete pra soltar na QRU. Quem é que tem um foguete dentro do carro? Devia tá esperando, só pode [risos]. Ou então comprou no caminho [gargalhadas].

Eu perguntei sobre o motorista que tinha sido a vítima do assalto. Se estava bem. E sobre como havia sido o assalto. Se usaram arma de fogo ou outra violência.

— Mano, nem sei, ó. Eu acho que o cara levou o carro dele e ele chamou o apoio. Alguém contou como foi, mas nem lembro. A gente chegou lá e queria era pegar o vagabundo.

Outro completou: "Ele tinha um Sandero laranja. O cara anunciou o assalto e o motorista abriu o canal com o canga. Parece que o canga dele ouviu a conversa e avisou a equipe".

Um terceiro trouxe outra informação:

— Foi não, macho. O cara anunciou o assalto, mas sabia que ele era de equipe. Aí o assaltante mandou ele avisar a equipe que tava tudo bem e desligar o celular, mas aí o motorista passou o QRU sem o assaltante perceber. O que salvou ele foi o localizador do Whatsapp.

Chamou a minha atenção, também, a enorme diferença entre a riqueza de detalhes que haviam sido contados em relação ao evento, em si, e ausência destes em relação ao colega que havia sido vítima do assalto. O motorista que contava a história, e que de fato esteve presente na QRU, conseguia descrever detalhes precisos da captura do assaltante, com euforia e entusiasmo, mas demonstrava pouco ou nenhum conhecimento sobre o colega para

o qual estava dando "apoio". Foi necessário que outro motorista, que sequer havia estado presente, trouxesse alguma informação sobre a vítima, mesmo assim também incompleta. Somente um terceiro conseguiu trazer informações mais precisas. É como se o foco principal dos motoristas não estivesse no indivíduo em perigo (que de uma outra vez poderiam ser eles próprios), mas no gozo da ação de participação operacional em uma QRU e na reafirmação da eficácia do grupo em resolver aquele tipo de situação, mesmo quando falavam da vítima, cuja narrativa rapidamente voltava-se para a importância do grupo e para o papel dos protocolos de segurança, como o uso do localizador no Whatsapp.

1.5.3. Cena 14 - "Copia, central: hoje nossa liderança fez história"

Era noite, e eu estava em casa, já me preparando para dormir. Como de costume, antes de ir para a cama eu estava conferindo os stories no perfil do Instagram que eu havia criado exclusivamente para seguir motoristas e equipes de motoristas de Manaus. Eu já havia consolidado essa rotina como parte do meu "trabalho de campo digital". Como os stories são publicações com "prazo de validade" - essas publicações somente ficam públicas pelo prazo de 24 horas - eu adquiri o hábito de todos os dias à noite conferir todas as publicações (não somente stories, mas também possíveis postagens do feed) recentemente postadas.

Nesse dia específico, eu não esperava encontrar algo além das publicações habituais: vídeos de motoristas nas ruas, relatos de corridas, mensagens motivacionais e memes relacionados ao cotidiano desses trabalhadores. Contudo, um detalhe interrompeu essa previsibilidade. Um dos perfis que sigo, de um motorista conhecido por ser o líder de uma das principais ADMs da cidade, estava transmitindo uma live, algo que imediatamente despertou meu interesse.

Ao entrar na transmissão, percebi que já eram os momentos finais. O motorista em questão, com a câmera do celular voltada para o próprio rosto, relatava algo que parecia grandioso. O fundo da filmagem era marcado por um caos ordenado: luzes piscando, provavelmente de sirenes, e faróis de veículos em movimento sugeriam que algo intenso havia acontecido. Ao fundo era possível ver muito movimento de pessoas e de farois de carros e motocicletas e também luzes de sirenes, mas não consegui identificar com clareza se eram de polícia, bombeiros, ambulâncias ou de todos os três. Ele falava com entusiasmo, gesticulando enquanto explicava o ocorrido para os espectadores da live, mas sua narrativa já estava fragmentada pelo encerramento iminente. Entre frases rápidas e palavras de gratidão à equipe, sua despedida trouxe a expressão que me chamou bastante a atenção. Ele disse: "Eh, familia! Então é isso. Hoje foi diferenciado. Copia, central: hoje a nossa liderança fez história"

Essa frase, proferida com um tom de orgulho evidente, me deixou intrigado. A expressão "copia, central", costuma se frequentemente utilizada por motoristas em comunicações no Zello, principalmente por motoristas de equipes operacionais, e remete a um jargão policial quando se comunicam via rádio. Uma maneira de solicitar atenção ao que

será dito a seguir. Contudo, em seu uso particular, a frase transcende a funcionalidade técnica e adquire um simbolismo maior. Para aquele motorista, em especial, "copia, central" também já era um jargão usual, que ele costumava usar tanto para iniciar quanto para finalizar todas as suas postagens no Instagram. Também o termo "família" é muito utilizado por ele, sempre que direciona as suas falas para os seus seguidores. Ele introduz e finaliza as suas postagens, sobretudo vídeos, com o "copia, central", mas no meio trata os seus seguidores (motoristas) pelo termo "família", que também se tornou uma expressão bastante característica de seus discursos. Contudo, embora eu não tivesse conseguido compreender bem do que se tratou aquela QRU, pelo pouco tempo em que estive na live, me chamou a atenção o líder ter dito que naquele dia "a nossa liderança fez história". Ora, se fizeram história – e pelo intenso movimento de pessoas e luzes que era possível ver ao fundo da filmagem – devia ter sido, realmente, algo muito importante. Por isso eu comecei a procurar, no próprio Instagram, outras postagens (outras lives, stories ou postagens no feed) sobre o ocorrido. Mas para a minha surpresa eu demorei a encontrar alguma coisa que fizesse referência. Entrei no perfil daquela liderança e passei a buscar entre os seus seguidores o perfil de algum motorista ou equipe que talvez eu não seguisse para tentar sondar mais informações sobre o ocorrido mas, estranhamente, eu também não encontrei muita coisa. Ao menos naquele momento.

No outro dia, era um sábado, eu pedi uma corrida de Uber para ir a um evento de trabalho que iria acontecer na orla do Rio Negro, na Ponta Negra (bairro nobre de Manaus). Como era um evento de trabalho, eu fui fardado. Já embarcado no veículo, tentei sondar o motorista se ele tinha notícia de alguma QRU ocorrida no dia anterior, ao que fui prontamente respondido, embora com uma uma descrição breve e objetiva.

— "Ei, mano! Diz que foi no Coroado, ó. Diz que pegaram dois caras lá. Parece que dois caras assaltaram uma mulher e levaram o carro dela. Ela tava até com a filha... diz que quase não deu tempo de tirar a criança do carro. Mas daí, parece que ela é casada com um motorista de aplicativo. Ou é casada ou é irmã dele, um negócio assim... aí, diz que o cara também é de equipe e botou a equipe pra ir atrás dos caras, ó. Diz que foi feio o negócio lá".

Já em casa, após o evento de trabalho, voltei para o Instagram para ver se alguma atualização havia sido publicada. Encontrei um story, do próprio líder da ADM que havia feito a live na noite anterior, onde ele resumia o ocorrido.

Segundo ele, de maneira bem resumida, "um irmão de equipe" acionou a equipe dizendo que haviam levado o carro da sua irmã. Passou as características do carro, o modelo, a cor, a placa e outros detalhes, inclusive um amassado no porta-malas. O carro era um Kwid Renault vermelho. A equipe passou a informação para a ADM que compartilhou com todas as equipes. Segundo disse, "todo mundo parou, família. Ninguém mais aceitou corrida. Partiram tudinho pra tentar achar o carro". Como não sabiam para onde o carro havia sido levado e não era possível rastrear, todos os motoristas da ADM, espalhados por todos os pontos da cidade, passaram a observar os carros em sua volta para tentar identificar algum que batesse com as descrições informadas.

Ainda segundo ele, em menos de quinze minutos, um dos motoristas comunicou que havia localizado o veículo. Estavam próximos ao bairro Aleixo, sentido Coroado. Empolgado, contou que os carros de "todos os motoristas da liderança" [da ADM] partiram para o local e teriam feito um "verdadeiro cerco". Contou que um motorista ultrapassou o veículo roubado e o "fechou", impedindo sua passagem. Disse que neste momento os assaltantes deixaram o carro e correram, mas que os outros motoristas também desceram dos seus veículos e partiram a pé para capturá-los. Um conseguiu escapar, mas o outro foi capturado pelos motoristas. A polícia teria chegado logo em seguida e prendido o assaltante. Não parece ter havido espancamento ou algo assim. Mas a captura foi motivo de grande comemoração por parte dos motoristas que se envolveram.

Nos stories seguintes (os últimos daquela sequência), ele voltou a dizer a expressão "a nossa liderança fez história" e, em seguida explicou:

— "A nossa liderança fez história. A nossa união provou, mais uma vez, que independente de qualquer coisa a gente é uma família. O carro nem era de um colega. Nem era de um motorista de equipe. Era da irmã dele. Mas pra gente não faz diferença. Podia ser de qualquer um. Se acionou a gente… se é pra limpar a rua desses vagabundos que tiram o sossego de quem trabalha, de quem é de bem, a gente vai atrás. E leva a polícia com a gente pra não dizer que a gente é bandido, que a gente é justiceiro. Então, família, eu quero deixar aqui os meus parabéns a todo mundo que participou da QRU de ontem. Nossa liderança tá de parabéns. As equipes estão de parabéns. Até a polícia tá de parabéns, porque atendeu a gente na mesma hora… fez o corre com a gente. Estão de parabéns também. E é isso aí, aos poucos a gente vencendo, mas precisa disso daí: da confiança de vocês. Copia, central! É vapo! Fiquem com Deus e que Nosso Senhor Jesus Cristo abençoe a cada um de nós. Valeu, família".

* * *

Os relatos de QRUs apresentados não apenas ilustram eventos pontuais, mas evidenciam como essas experiências se tornam centrais nas práticas discursivas e sociais das equipes de motoristas organizados. É notável que esses episódios sejam constantemente evocados em praticamente todas as reuniões e rodas de conversa, funcionando como narrativas emblemáticas que reforçam a identidade coletiva das equipes, todavia, esse fenômeno é particularmente perceptível entre os motoristas de equipes operacionais, onde os relatos não apenas são mais frequentes, mas também ocupam um espaço de destaque nas interações sociais e nas dinâmicas internas.

No contexto dessas equipes as QRUs parecem se tornar símbolos de competência, força e união, e o poder simbólico aqui contido não está somente em sua execução prática, mas no modo como são representadas e articuladas discursivamente. Ao transformar uma situação de violência e risco em uma espécie de "rito de passagem", a motorista do primeiro

relato, por exemplo, não apenas ressignificou o evento traumático pelo qual havia passado, mas também o integrou em um contexto de pertencimento, reconhecimento, legitimidade e até de autoridade dentro de sua equipe. De um outro ponto de vista, a empolgação com que os motoristas do segundo relato narraram os detalhes do ocorrido, inclusive com um certo prazer em recordar as agressões desferidas contra o assaltante, aponta para uma outra dimensão simbólica dessas QRUs: aqui elas não representam apenas uma experiência individual ressignificada, mas também um evento coletivo carregado de valores morais e performáticos, nos quais a violência é recontextualizada como ato de justiça e reafirmação da coesão grupal. Esses aspectos sugerem que as QRUs funcionam não apenas como um dispositivo de autoproteção, mas também como um mecanismo de validação social para esses motoristas e suas equipes. Por fim, quando nos voltamos para o terceiro relato, o uso reiterado de expressões como "família" e a emoção ao enfatizar que, naquele dia, "a liderança" havia "feito história" – além da discussão produzida sobre "confiança", "responsabilidade" e até sobre a moralidade que imagina e busca influenciar o papel das instituições de segurança – também nos coloca diante de como essas lideranças operam estrategicamente para escalar a força simbólica das QRUs em direção à construção de um capital político que transcende os eventos narrados. A frase "a nossa liderança fez história" não se limitou a registrar a vitória de um episódio pontual, mas reconfigurou a ação como um marco institucional, que reafirma não só o papel da ADM no enfrentamento de riscos, mas também a liderança como figura central na condução desse processo.

Outro aspecto importante dessa dinâmica é o uso da linguagem e das plataformas digitais para amplificar o alcance dessas narrativas e, com isso, reforçar uma coesão interna e projetar uma imagem de eficiência para o público externo. O uso reiterado de termos como "família" e "irmãos" criam uma identidade discursiva que se espalha para além do grupo imediato, permitindo que as lideranças se apresentem como mediadoras entre as necessidades práticas dos motoristas e as demandas mais amplas de justiça e segurança na cidade. E a disseminação dessas narrativas em redes sociais, aliada à celebração pública das QRUs, transforma os eventos em um espetáculo de reafirmação, onde cada ação bem-sucedida contribui para a legitimação das ADMs como entidades que não apenas protegem seus membros, mas também se posicionam como agentes que aspiram a moldar as práticas de segurança em um nível mais abrangente.

Por fim, a instrumentalização das QRUs para fins de construção de poder e capital político revela uma dimensão ainda mais complexa desse fenômeno, na qual a liderança das

ADMs busca ocupar um espaço que dialoga tanto com a autonomia das equipes quanto com o campo institucional. Embora não seja explicitamente declarado, é possível identificar nas narrativas um desejo de reconhecimento formal das práticas das equipes e, talvez, uma reivindicação implícita de que suas ações sirvam de modelo ou inspiração para instituições como a polícia ou o próprio Estado. Esses elementos apontam para um conjunto de questões que serão exploradas de forma mais aprofundada em capítulos posteriores, especialmente no que diz respeito à construção de capital político e à performatividade das lideranças.

1.6. *Instagram*, *Zello* e *Whatsapp*

Ao longo da pesquisa, foi possível observar que as práticas e interações desses motoristas não se limitam ao espaço físico, sendo um processo relacional construído através da comunicação em diferentes canais. Esses canais, do Zello ao Whatsapp e Instagram, não são apenas meios por onde mensagens são transmitidas, mas os espaços onde elas se transformam em vínculos, os códigos em identidade e os canais em territórios simbólicos. É a partir dessas interações que os motoristas atualizam as funções que produzem e sustentam a coesão dos grupos, mobilizando a linguagem para articular sentidos de pertencimento, reforçar protocolos e projetar uma imagem de força. Não se trata de uma simples extensão tecnológica das interações presenciais, mas dos espaços nos quais essas interações se dinamizam, os discursos se articulam e as ações são performadas.

O *Instagram*, em especial, aparece como a "cena pública" onde equipes e motoristas projetam suas identidades, comunicando valores e narrativas. As postagens, que incluem vídeos sobre QRUs, mensagens de celebração e demonstrações de apoio, desempenham um papel central na produção de um sentimento de coesão. A ideia de "equipe" é reforçada por esse compartilhamento, que encontra nessas plataformas um meio de circulação e amplificação. O digital transforma-se em espaço onde se negociam dinâmicas de poder e sentidos de solidariedade. Na outra ponta, o *Zello* emerge como o ambiente privado no qual as equipes são "feitas" e "refeitas", onde as dinâmicas próprias de cada grupo são adaptadas e os laços internos são produzidos.

Essa articulação entre o espaço físico e o digital ganha contornos singulares neste contexto devido à precariedade do trabalho. A solidão, marcada por longas horas ao volante,

torna a interação digital não apenas um meio de comunicação, mas um espaço de sociabilidade que mitiga o isolamento do ofício.

Esses trabalhadores enfrentam uma dupla insegurança: os perigos físicos (assaltos, acidentes) e a instabilidade financeira (ausência de direitos, oscilações de demanda, variação de tarifas). Essas inseguranças são, por vezes, reorganizadas a partir de arranjos coletivos. As equipes surgem como resposta a essas questões, fornecendo redes de suporte e protocolos. Porém, ao lado delas, existe um tecido relacional mais difuso, que atravessa motoristas de diferentes equipes e até os que não participam de nenhuma. Esses grupos informais, formados por afinidades diversas – crenças religiosas, estilos de vida, lazer –, criam um espaço de interação que transcende as fronteiras das equipes formais. São pais e mães de família, religiosos, adeptos de diferentes ideologias e pessoas que buscam lazer, como partidas de futebol ou jogos eletrônicos. Essas dinâmicas ganham relevância no modo como se agregam através dos múltiplos canais que criam no *Zello*.

É nesses espaços que motoristas empreendedores ou apostadores criam outras performances relacionais, compartilhando estratégias e visões de mundo. Também surgem interlocuções com pessoas que sequer são motoristas, mas compartilham alguma proximidade. Em outras palavras, a inserção dessas ferramentas vai além de sua funcionalidade operacional, possibilitando a criação de uma rede simbólica que ressignifica a experiência de "ser motorista".

A escolha por integrar o ambiente digital ao campo etnográfico foi uma imposição prática da lógica de funcionamento dessas equipes. O que ocorre nas redes não é um reflexo do mundo físico, mas uma dimensão que o complementa e, por vezes, o precede. Essa inserção exigiu uma adaptação contínua às particularidades da etnografia online, cuja dinâmica fluida e efêmera desafia os métodos convencionais. Foi necessário desenvolver uma prática sistemática de acompanhamento, priorizando não apenas o conteúdo, mas os padrões de interação e as redes de conexões.

O *Instagram* surgiu como a plataforma mais óbvia para o processo que chamei de "letramento" sobre as equipes. Visto que meu único acesso eram as breves corridas como passageiro, busquei no Instagram uma alternativa para a construção de contatos e informações. Cogitei o *Facebook*, mas encontrei pouquíssimos perfis de equipes de Manaus, ao contrário do Instagram, que parece ser a rede social de maior preferência.

Com “letramento”, refiro-me à necessidade de um processo metodológico que extrapolasse a aquisição de informações avulsas. Eu precisava de um meio de imersão interpretativa para me familiarizar com os códigos, narrativas e símbolos essenciais à estrutura das interações. Esse letramento não se restringia ao entendimento literal, mas envolvia a construção de uma rede simbólica para compreender como organizavam e performavam suas identidades. A ideia se aproxima de um aprendizado etnográfico em que o pesquisador se posiciona como um "aprendiz" do campo.

A escolha por estudar a partir de uma rede social não foi arbitrária, mas derivou da observação da intensa frequência com que motoristas e equipes utilizavam o *Instagram* para comunicar suas ações e interagir. Eu podia “fazer o campo” sem que minha presença alterasse a dinâmica, algo talvez só possível em etnografias digitais, dado que o antropólogo, com sua presença, inevitavelmente altera os espaços que estuda.

A centralidade do *Instagram* também está ligada à sua visibilidade pública. Diferente do *Zello* ou *WhatsApp*, mais restritos a interações privadas, o Instagram oferece uma vitrine aberta onde as equipes dialogam entre si e com o público externo. Isso me fez enxergá-lo como um espaço privilegiado para observar como se apresentam, se veem e negociam sua legitimidade, seja por meio de publicações elaboradas ou pelo improviso de *stories* e *lives.*

Ao buscar perfis no *Instagram*, percebi que precisaria de um mecanismo para sistematizar as informações. Optei por uma planilha no *Google Sheets*, onde cada aba foi dedicada a aspectos específicos: informações gerais dos perfis, categorização das postagens do feed e as interações entre eles. A análise das bios destacou a comunicação de valores e identidades, categorizando frases motivacionais, referências religiosas e expressões de coesão. As planilhas registraram padrões estéticos e integraram observações qualitativas para captar as narrativas projetadas. Essa sistematização me permitiu identificar dinâmicas e códigos difíceis de perceber individualmente, além de continuidades e mudanças nos perfis ao longo do tempo.

Os perfis foram agrupados em duas categorias: individuais (de motoristas) e coletivos (de equipes). Os perfis individuais, em sua maioria “trancados”, frequentemente combinam identidade profissional e pessoal. Optei por seguir, inicialmente, apenas os perfis públicos, que incluíam fotos de rotinas de trabalho, lazer e postagens familiares. Já os perfis de equipes se caracterizam por uma estética que projeta a identidade visual do grupo, com logos

(adesivos), nomes marcantes e um tom comunicativo voltado à coletividade, embora às vezes se misturassem com as postagens pessoais do administrador.

Entre os perfis de equipes analisados, nem todos representam grupos ainda ativos. Alguns pertencem a equipes que deixaram de existir, outros não são mais utilizados ou a equipe criou um novo perfil. Com base nisso, foi possível sistematizá-los em quatro categorias: perfis mais antigos (criados antes de 2020); perfis desativados (geralmente após as eleições de 2020); perfis mais novos (estabelecidos após 2020); e perfis paralelos.

Os perfis mais antigos representam as primeiras formações organizadas em Manaus (2018-2020). Suas postagens revelam o discurso da época, que impulsionava as equipes como uma inovação para autoproteção em um contexto de violência noticiada. Muitas equipes operacionais ativas foram formadas neste período.

Os perfis desativados, inativos após as eleições de 2020, oferecem uma janela para a efemeridade das equipes naquele momento. A desativação parece refletir o impacto do período eleitoral, com divisões internas, disputas e realinhamentos ideológicos que levaram ao desmembramento ou fusão de equipes. Esses perfis também evidenciam a dispersão de motoristas, que podem ter migrado para outras formações ou retornado ao trabalho individual.

Tanto os perfis paralelos quanto os mais novos ilustram a continuidade e renovação no universo das equipes, seja em relação à pandemia ou às movimentações políticas. É aqui que também aparecem, de modo mais frequente, a maioria dos perfis de ADMs. Os perfis paralelos parecem ser produto de uma atualização na gestão da "vida pública" dos grupos. Em alguns casos, surgiram após o administrador original parar de atualizar o perfil. Em outros, foram fruto de divisão interna ou disputa por protagonismo, como no caso em que postagens de enaltecimento pessoal de um administrador levaram outro membro a criar um novo perfil. Aliado a isso, alinhamentos políticos não consensuais com candidatos a vereador provocaram "rachas".

Já os perfis mais novos estão, em sua maioria, relacionados à "disputa" entre ADMs e à "explosão" de equipes que surgiram a partir disso. A criação de novas equipes tornou-se uma estratégia de visibilidade e afirmação. É comum, no feed desses perfis, postagens de eventos de adesivamentos, reuniões, confraternizações e, sobretudo, postagens de agremiação, onde o perfil da equipe exibe as outras equipes associadas através da ADM.

Quadro 12 - Postagens de ADMs com quadro de equipes

Fonte: Postagens de equipes no Instagram (2024)

A disputa entre ADMs pela capacidade de agregar mais equipes gera um frenesi de postagens onde buscam demonstrar força, coesão e benefícios, com o objetivo de atrair novos motoristas. Uma categoria comum de postagens refere-se a parcerias com mecânicas, seguradoras e empresas de aluguel de veículos.

Também se destacam postagens que promovem plataformas alternativas à Uber e 99, prometendo taxas menores. Não raramente, essas plataformas patrocinam uniformes, eventos e confraternizações. O vínculo é promovido como vantajoso, ainda que as relações entre lideranças e plataformas nem sempre sejam vistas de forma positiva. Alguns motoristas relataram desconfianças sobre patrocínios, sugerindo que lideranças recebiam benefícios para persuadir motoristas a se cadastrarem, em esquemas semelhantes a pirâmides.

> (...) você fazia o cadastro e tinha que trazer mais três motoristas. Você ia ser o padrinho deles. Aí, tipo… ficava habilitado pra receber as comissões, tá entendendo? Mas só se cada um também colocasse mais três motoristas. Daí você ganhava 5% dos que você colocou e 1% dos outros, dos que os caras que você colocou tivesse colocando. E se esses também colocasse três aí você ganhava 0,5%, tá entendendo? [gargalhadas].

Esse sistema escalonado, com ganhos percentuais em múltiplos níveis, foi descrito por mais de um motorista como uma estratégia que gerava benefícios, mas que logo deixou de fazer sucesso.

> Eu fui em uma reunião uma vez, mas já saí fora no mesmo dia. Era tipo aquelas reuniões de Hinode. Eu já mexi com pirâmide, não vale a pena.

Além das postagens que promovem serviços, outro conjunto relevante refere-se a eventos de arrecadação solidária para colegas em situações adversas, como roubo, acidentes ou problemas mecânicos. Esses eventos são amplamente divulgados e, em alguns casos, ganham um caráter festivo, como bingos e rifas.

Ainda no “clima de competição” pós-eleições 2020, são características postagens que enfatizam quantitativos de motoristas, estratégias de distribuição territorial e capacidades de rastreamento, numa tentativa de construir uma imagem de força coletiva. Também é comum um grande volume de postagens com fotografias de eventos comemorativos e confraternizações. De certo modo, essas confraternizações atuam como exercícios estratégicos na disputa simbólica entre ADMs, que as patrocinam ou organizam para reafirmar sua presença e importância. Patrocínios de parceiros comerciais, com exibição de logotipos, contribuem para criar uma rede simbólica e material que vincula e atrai motoristas.

Contrastando com o festivo, há publicações de luto pela morte de colegas em situações de violência. Essas postagens incluem fotos e mensagens de solidariedade. O luto coletivo é amplificado por comentários que reforçam a ideia de que a perda de um afeta toda a comunidade. A mensagem implícita é que a organização pode mitigar os riscos. Em algumas ocasiões, a morte é usada para reforçar a “luta” das equipes por segurança. Há uma politização do luto, onde a memória dos perdidos justifica a continuidade das práticas de vigilância. Curiosamente, as postagens de luto são muitas vezes direcionadas ao público externo, buscando engajar a sociedade e atrair a atenção de autoridades, posicionando os motoristas como vítimas e, ao mesmo tempo, como agentes resilientes.

Com a aproximação do pleito de 2022, o envolvimento político das equipes se ampliou. Tornou-se evidente uma maior politização dos perfis, com apoio explícito à candidatura de Jair Bolsonaro e a candidatos locais alinhados a discursos conservadores. As postagens combinavam elementos visuais da campanha com mensagens que reforçavam valores tradicionalistas e nacionalistas. Apoiando-se na retórica da ordem e moralidade, colocavam-se como defensores da "família tradicional", expressando oposição a temas como “feminismo” e "ideologias de gênero".

Diferente de 2020, em 2022 o apoio a candidaturas de motoristas foi reduzido, talvez pelos cargos pleiteados (deputados), que exigem maior capital político. Com a derrota de Jair Bolsonaro, a narrativa política mudou. Houve uma redução de postagens políticas, mas os que permaneceram engajados passaram a expressar apoio ao então presidente, com insinuações

sobre fraudes eleitorais e apoio aos acampamentos em frente ao Comando Militar da Amazônia.

Em conversas com motoristas, percebi que esse apoio não era um consenso. Havia equipes com alinhamento total, mas em outras, sobretudo as menos operacionais, o engajamento era fragmentado. Alguns reclamavam do "uso errado" dos perfis de equipes, com postagens não discutidas com todos. Essa diversidade de opiniões evidencia uma tensão interna, mostrando que, apesar da aparente coesão, há divergências significativas.

O campo digital mediado pelo *Instagram* revelou-se um espaço crucial de produção e articulação de significados. Foi por meio dele que pude acessar as representações que os motoristas constroem sobre si e as formas como performam essas identidades para um público composto, em grande medida, por eles mesmos. O *Instagram* não era um repositório estático, mas um espaço performativo e relacional onde criavam uma narrativa ativa sobre quem são, como desejam ser percebidos e quais valores consideram fundamentais.

O *app Zello* também foi um meio importante de acesso, através do qual eu consegui participar das rotinas cotidianas de algumas equipes. Acredito que foi o acesso de campo que mais me rendeu oportunidades de compreensão da linguagem e dos discursos coletivos. Sua importância ultrapassou a função técnica, pois eu pude me colocar do lado de dentro do universo estudado, onde interações, decisões e pertencimentos eram construídos em tempo real.

Contudo, o fato de minha presença deixar de ser notada suscitou reflexões sobre o caráter ético desse processo. A possibilidade de observar interações espontâneas é valiosa, mas não exime o pesquisador do compromisso de assegurar que os participantes estejam cientes de sua presença. O risco de que os motoristas esquecessem que estavam sendo ouvidos sempre esteve presente. É diferente do *Instagram*, onde as postagens eram públicas. Reconhecer esse dilema me levou a reintroduzir minha presença quando novos motoristas ingressaram nos canais, o que gerou o pedido para que eu deixasse o grupo, já que não se sentiam confortáveis com um "estranho".

Mantive-me como "ouvinte" por cerca de 8 meses na primeira vez. Em outro momento, fui convidado a ingressar em outro canal de falação, por um motorista que entrevistei. Ele contatou os demais membros, que me recepcionaram bem. Isso ocorreu em setembro de 2024, já durante a campanha eleitoral. Aceitei por julgar não haver contrastes

éticos, já que meu ingresso foi transparente e acordado. Neste novo acesso, permaneci por cerca de 4 meses, saindo por decisão própria ao encerrar o campo.

O acesso aos canais de falação permitiu-me compreender uma dimensão especial do universo dos motoristas. As dinâmicas internas, o linguajar, os códigos, os assuntos, tudo o que constituía aquelas equipes passava por essas interações. O *Zello* é parte constitutiva da construção das realidades que envolvem esses motoristas; ele não apenas facilita a comunicação, mas participa ativamente na sua configuração.

Notei como os motoristas convertem a "solidão", característica da atividade, em uma experiência comunitária. O trabalhador solitário encontrava no *Zello* um espaço de conexão. Com o *Zello*, estavam juntos o tempo inteiro. Era comum motoristas, mesmo fora da pista, estarem presentes nos canais.

Certa vez, uma conversa trivial tomou conta do canal. Um motorista mencionou uma farmácia recém-inaugurada. Outro também reparou e mencionou outro empreendimento construído em tempo “recorde”. Um terceiro brincou que o primeiro só notou a farmácia por causa de um outdoor de uma “casa de streepers”. O primeiro se defendeu, dizendo que notou o local por causa de um acidente de trânsito na semana anterior. Um quarto motorista se juntou para relatar outro acidente acontecendo naquele momento, em outro ponto da cidade. A conversa se desenrolou, movimentada, por cerca de 40 minutos.

O intrigante foi a rapidez com que as paisagens narradas se transformavam, como se o espaço urbano de Manaus se desdobrasse em camadas simultâneas. Durante aqueles 40 minutos, parecia que eu estava em uma longa viagem de uber, no tempo e no espaço, experimentando o turbilhão de imagens da conversa. Os relatos de lugares e eventos eram compartilhados em tempo real, como se a cidade fosse construída coletivamente a partir dos fragmentos que cada um trazia.

Outro ponto foi o papel do *Zello* na sensação de segurança. Uma motorista de equipe feminina me disse que, embora tivesse medo de pegar passageiros homens, isso era mitigado por poder manter conversas ativas nos canais. Questionada, disse que não era apenas o fato de pertencer à equipe, mas a conversa em si que trazia conforto.

> Só de poder conversar com as meninas… as vezes eu tô conversando com minha mãe… mas só isso já deixa a gente mais tranquila. Porque a gente não se sente sozinha, sabe. E o passageiro também vê que a gente não tá sozinha.

> Eu só dirijo conversando no Zello. Se não tiver ninguém pra conversar eu faço de conta que tô falando com alguém [risos].

Notei isso: a interação constante criava um ambiente onde os motoristas se sentiam menos vulneráveis. A sensação não era meramente subjetiva, mas prática, já que os casos de QRU sempre evidenciavam a importância da eficiência comunicativa do *Zello*.

Contudo, o *Zello* não é um palco passivo. Ele é parte ativa na construção e modulação dessas dinâmicas. Ele não apenas oferece condições para certas interações, mas cria, redireciona e limita outras. Os próprios canais (alta, falação, canga) são parte constitutiva das equipes. Os estilos de linguagem, protocolos e o que deve ou não ser dito em cada canal segmentam as interações, influenciando como os motoristas agem. Em outras palavras, o *Zello* não apenas "facilita" a comunicação, mas molda como ela ocorre, estruturando as relações.

Embora não tenha acessado "canais de alta", conversei com motoristas sobre eles e ouvi alguns conteúdos. A comunicação é muito protocolar, com mensagens curtas de "entrada" e "saída" de pista ou informações sobre destinos. O conteúdo de uma semana inteira geralmente não ocupa mais que 10 minutos.

Pude ouvir os diálogos do "canal de alta" da equipe cujo "canal de falação" eu acessava. As conversas, de pouco mais de uma semana, não tinham nada distinto. Como disse o zero-um: "foi uma semana sem alterações". Contudo, no mesmo período, as conversas no grupo de falação, pelas mesmas pessoas, tinham uma dinâmica completamente diferente.

Era interessante comparar as falas de um motorista que estava no "canal de falação" há mais de uma hora e, só depois, usou o canal de alta para informar sua entrada na pista. Ele participava das conversas animadas, mas ainda não havia entrado na pista. Como disse outro motorista: "é eterno, a gente tá lá o tempo todo… parece que nunca ninguém sai". Somente quando, de fato, entrou na pista, ele formalizou a informação no canal de alta, embora também a tenha externado no de falação:

- **No canal de alta:** "*Copia, central. VTR-[número] entrando na pista. Tem algum canga pra parceria? Saindo aqui Novo Aleixo. Deus abençoe a cada um de nós*".
- **No canal de falação:** "*(...) escuta, chamei um canga lá na alta. Tem alguém livre aí? Mas eu vou rodar só até as quatro. Bora **dinho? Vem rodar comigo? [gargalhadas] Eu pago um café pra ti lá na Nilda [risos]. Bora?*".

Há uma "intersecção" entre o que é dito nos canais, e a gradação do que é dito, e como, é algo constantemente negociado. Para algumas equipes, o canal de alta é mais rígido, mas isso não é uma regra seguida à risca por todas. Nos canais de falação, também há divergências sobre informações importantes que acabam perdidas em meio à "falação".

Em geral, os canais de falação configuram um cosmos relacional dinâmico, com múltiplas possibilidades de interação. Futebol, trânsito, humor, política, fofoca e desabafos são alguns dos temas que surgem. A fluidez é amplificada pela rotatividade dos motoristas, fazendo com que um assunto seja continuado por outros que não estavam online quando o tema foi introduzido. A interação não segue uma linha cronológica rígida, revelando a complexidade do ambiente criado, que depende da participação colaborativa e espontânea.

Brigas e discussões mais sérias também ocorrem, mas não compõem o ordinário. O interessante é que dificilmente comprometem a comunicação nos demais canais. Uma vez, dois motoristas iniciaram uma discussão no canal de falação. Um reclamou que o outro o ignorava como "canga", mas "não calava a boca no canal de falação". O acusado disse que o colega estava "carente". A discussão durou cerca de 15 minutos. Logo depois, um terceiro motorista brincou: "Mano, eu já ia parar pra comprar uma pipoca, ó [risos]. Vocês dois de novo brigando, parece marido e mulher". O motorista acusado continuou: "É bobagem dele. É porque eu estava contando aquela história do pão de alho aqui e não respondi uma pergunta que ele fez". E completou para o colega: "Calma, chuchu [risos]! (...) amanhã eu passo na sua casa e levo um saco de limão que eu separei pra você. Fica com raiva não [risos]". O primeiro respondeu: "Rapaz, você é gente boa, mas eu não quero rodar contigo mais não, ó. Pra você tudo é graça. (...) Mas é isso aí. Boa pista pra vocês. Amanhã eu volto. E guarda meu limão [gargalhadas]. Tchau!".

O *Zello* não atua sozinho. O universo relacional é sustentado por uma rede híbrida de plataformas. Um exemplo é o *WhatsApp*. Diferente do *Zello*, oral e em tempo real, o *WhatsApp* proporciona interações em múltiplos formatos (texto, imagem, vídeo), além de permitir a organização de enquetes e listas. Mas o principal recurso é o compartilhamento de localização em tempo real.

Embora as plataformas de corridas possuam ferramentas de compartilhamento de localização, as equipes criam adaptações pelo *WhatsApp* que não seriam possíveis nelas. Um exemplo é a segmentação em três "níveis de segurança":

Todo motorista, ao entrar na pista, envia sua “localização em tempo real” no grupo da equipe.

Ao adquirir um “canga”, ambos compartilham suas localizações um com o outro.

Todo motorista deve ter um “contato de segurança” (cônjuge, parente) para quem também envia sua localização e o contato do canga. Ao canga também deve ser enviado o contato de segurança.

Uma situação curiosa envolveu o desaparecimento de um motorista. Sua esposa, sem conseguir contatá-lo e percebendo que o compartilhamento de localização havia sido interrompido, ligou para um amigo motorista pedindo ajuda. Esse amigo, de outra equipe, conhecia um colega da equipe do desaparecido e relatou o ocorrido. Este levou a questão ao canal de alta da equipe. Os motoristas buscaram a localização no grupo do WhatsApp e viram que ainda estava ativa para eles. Sem conseguir contato, decidiram abrir uma QRU e seguiram para o local indicado.

Ao chegarem, depararam-se com algo inesperado: o endereço era de um motel. Entre risos e surpresa, perceberam que o motorista não estava em perigo, mas envolvido em uma “corrida sem nota” — oferecendo transporte em troca de “outros modos de pagamento”, incluindo favores sexuais.

Esse episódio, por mais cômico que seja, exemplifica como o *WhatsApp* é mais que um canal de comunicação. Ele é um espaço ativo na organização das relações sociais, não só por suas ferramentas, mas pelas adaptações criativas que os motoristas realizam, que se tornam parte da estrutura organizacional dos grupos. A rede híbrida formada pelos contatos da esposa, colegas de equipe e conexões entre equipes demonstra como o aplicativo integra diferentes níveis de sociabilidade. O ato de criar uma estrutura de compartilhamento de localização, pensado como medida de segurança, extrapola essa proposta, conectando atores que de outro modo não se engajariam na resolução de um problema.

Essa funcionalidade não opera isolada, mas em um ecossistema digital integrado com outras plataformas. Os motoristas usam as particularidades de cada ferramenta para criar modos próprios de atuação, que reestruturam como as equipes existem. O fato de o motorista ter interrompido a localização para a esposa, mas a mantido para a equipe, demonstra como as relações de lealdade e camaradagem se constroem, criando espaços de negociação sobre quem tem acesso a certas informações. Ao mesmo tempo, a mobilização gerada expõe como as

tecnologias atravessam as fronteiras entre público e privado, alterando percepções sobre controle e autonomia.

A multiplicidade de ferramentas confere um dinamismo próprio às relações. Se o *Zello* permite a comunicação oral contínua, o *WhatsApp* amplia as possibilidades com texto, imagens e vídeos, consolidando-se como espaço de registro e planejamento. O *Instagram* ocupa um papel distinto como "vitrine pública" onde as equipes projetam identidades e valores. Não é exagero afirmar que as equipes, enquanto formações sociais, são moldadas por essas plataformas. Cada aplicativo se insere em um ecossistema relacional onde as fronteiras entre físico e digital se dissolvem, dando lugar a novas formas de organização. Essas tecnologias permitem que relações de afinidade se estendam para além dos limites das equipes formais.

Por fim, o que este estudo sobre os modos como os motoristas estruturam relações por meios digitais mostra é que estes ambientes não são apenas espaços de conexão, mas também palcos para a negociação de identidades, pertencimentos e produção simbólica. Não são apenas um complemento ao campo físico, mas outra dimensão, igualmente importante, da vida social desses motoristas, onde as fronteiras entre virtual e real, individual e coletivo, se tornam cada vez mais difíceis de discernir.

1.7. Lideranças: Mediação e Política

Entre as dinâmicas que observei nas equipes e ADMs, a figura das lideranças se destacou de uma maneira bastante especial. Tanto na organização interna dos grupos quanto na articulação com outras esferas de interação. Não são apenas “gestores” ou “administradores”, mas sim pessoas, humanos, trabalhadores, possuidores de trajetórias e de convicções diversas, mas que enquanto motoristas por aplicativos organizados em equipes acabam ocupando uma posição que transcende a própria organização cotidiana desses grupos. “Zero-um”, “líder”, “ministro”, dentre outros vocativos, são pessoas que transitam entre diferentes contextos, assumindo papeis múltiplos que vão desde a resolução de conflitos internos até a interlocução com agentes externos de suas equipes, inclusive construindo pontes bastante amplas, não apenas entre motoristas, mas entre instituições privadas e públicas, até alcançar a cena política, na qual também atuam de maneiras diversificada e plástica.

Em várias ocasiões, percebi como esses líderes eram referenciados por seus colegas como figuras de confiança e respeito. Durante uma reunião de uma ADM, realizada no estacionamento de um supermercado na zona norte de Manaus, um dos motoristas destacou que "*o zero-um resolve*", desde desentendimentos entre motoristas até intervenções familiares, buscando, de algum modo, "*ajudar o pessoal, sua família, chamando o resto do grupo pra ajudar como puder… o zero-um é tipo um paizão de todo mundo*". Sobre as desavenças internas, tanto da equipe quanto entre outras equipes, há a expectativa de que ele possa contribuir com razão e com justiça. "*Ele tem que ser firme, mas também tem que saber escutar. Se ele agir na pressa, ninguém confia mais nele*".

Eu pude conversar com muitos desses líderes, tanto em conversas informais e esporádicas, quanto em entrevistas, e a impressão que eu pude constatar foi a de que a suas trajetórias frequentemente trazem um acúmulo de experiências e habilidades que eles conseguem articular para, a partir desse "equilíbrio", se posicionarem como uma espécie de "mediadores".

1.7.1. Cena 15: Marcos e Bigode: "ser ponte" e "ser desenrolado"

Entre os líderes de equipes que conheci, a história de Marcos[20] me chamou atenção, tanto pela trajetória profissional quanto pelas estratégias que ele desenvolveu para atuar como um mediador dentro de sua equipe. Marcos começou sua vida profissional como representante comercial. Assim que fez 18 anos e tirou sua habilitação, conseguiu um trabalho representando uma marca de cerâmicas, azulejos e outros produtos de construção e acabamento. Na época, ele não tinha veículo próprio, mas contou que usava a motocicleta do irmão para se deslocar entre clientes. "*Eu gostava! Foi o melhor trabalho que eu já tive. Tipo, eu conheci muita gente, sabe? Principalmente donos de comércios. Sem zueira. Era bom! Porque eu fazia o meu nome com todo mundo que me conhecia*".

Marcos lembrou que, após um tempo, conseguiu comprar a moto do irmão e continuou investindo na carreira como representante. Depois comprou um carro. Disse que trabalhou como representante para diversas empresas: primeiro de papelaria, depois de refrigerantes e, por último, de cerveja. Ele disse que sempre gostou de ser representante comercial, especialmente por causa dos contatos que fazia e das pessoas que conhecia. Durante esse

[20] "Marcos" é um nome fictício, já que o motorista que me concedeu a entrevista disse que não se sentia à vontade em ser identificado.

período, passou um ano em Belém-PA e outro em Porto Velho-RO, trabalhando para diferentes marcas, mas sempre mantendo as redes de contatos que construía. Ao retornar a Manaus, no início da pandemia, acabou perdendo o emprego devido a cortes na empresa onde trabalhava. Foi então que começou a trabalhar como motorista por aplicativo.

> *Eu entrei pra uma equipe logo que comecei, mas tava todo mundo muito perdido" (...). "Era um grupo unido, mas muita coisa que podia ser resolvida era difícil, porque faltava informação. O zero-um até queria ajudar, mas ele também não sabia muita coisa, e aí ninguém fazia nada.*

Marcos contou que, mesmo sem experiência como motorista, decidiu começar a buscar respostas.

> *Eu nunca quis ser zero-um, só queria ajudar a equipe. Então eu corria atrás, perguntava, conversava com quem sabia mais. Não tinha medo de ligar pra Uber ou de falar com outros motoristas. E eu também conhecia muita gente. Pedia ajuda. Falava com um, com outro, eu não tinha vergonha*. O problema é que a maioria das pessoas têm vergonha… sei lá! Tem gente que é mais tímida. Eu acho que eu era mais desenrolado.

Uma situação em particular marcou sua trajetória como líder. Ele explicou que, durante um período, muitos motoristas estavam sendo suspensos pela Uber e ninguém entendia o motivo.

> *Tipo, teve uma vez que tinha vários motoristas que estava sendo suspensos na Uber. A gente não entendia porquê. Cada um achava uma coisa. Gente! O que custa pegar o telefone e ligar? Eu liguei pra Uber. Um falava uma coisa, outro falava outra. Aí eu liguei, liguei… e aí eu consegui entender porque estava tendo as suspensões. E aí consegui até negociar com a Uber, porque pra realidade nossa aqui em Manaus, o que eles estavam pedindo não era possível. Tipo… se você aceitasse uma corrida mas ainda estivesse levando um passageiro, só depois que você finalizasse essa corrida que você ia saber direito o destino da outra corrida que você aceitou. Aí era difícil porque às vezes só pra você ir buscar o passageiro era uns 10 minutos e aí a conta que você fazia pra ver se compensava a corrida dava ruim. Aí você cancela. Mas se cancelar duas corridas no prazo lá de tantos minutos, suspendia. Mas aqui em Manaus é muito difícil isso, porque o trânsito aqui não tem saídas. Você vê que o trânsito aqui é cheio, mas é porque as ruas não têm saída... Tipo… quem tá na Constantino e precisa ir lá pro Distrito, se for por dentro não é jogo. Tem que seguir até o centro e só de lá pegar uma avenida ou outra. E tem muito lugar perigoso. Às vezes é até pertinho de onde você tá, mas tem que dar uma volta grande, e não rola. Aí, só se você recusar todas as corridas que aparecer quando você tá com passageiro… mas aí também é ruim. Não teve conversa, mas pelo menos o pessoal ficou ciente. Depois a Uber atualizou e a gente agora consegue ver origem e destino do próximo passageiro, então ficou um pouco melhor. Mas eu precisei ligar, conversar… pelo menos pra gente entender o que tava rolando. Tem que saber conversar, e às vezes não é todo mundo que sabe.*

O antigo zero-um deixou de fazer corridas e a equipe acabou se desfazendo. Foi então que ele e os motoristas que restaram decidiram fazer outra equipe. Disse que eram de uma ADM, mas resolveu conversar com outra, porque achou que poderia ser mais vantajoso. Mudaram o nome da antiga equipe para outro mais operacional e se juntou a uma nova ADM.

Contudo, contou que algum tempo depois aquela ADM também acabou se desfazendo. Disse que foi um "*racha por causa de corrupção*", mas não quis aprofundar o assunto. Disse apenas que "*tinha gente usando as equipes pra ganhar dinheiro com esquema de pirâmide*". Segundo contou, "*muitos motoristas perderam dinheiro e teve alguns que foram até banidos de plataformas*". Foi então que ele convidou outras equipes para formarem "*a própria ADM*".

Como líder de ADM, contou que a primeira coisa que buscou foi tentar criar alguma articulação com empresas locais para poder dar um apoio para os motoristas.

> Eu tentei conversar com comerciantes. Tipo, fazer uma parceria, entendeu? Tipo, a gente era no mínimo uns 300 motoristas. Parece pouco, mas pergunta para qualquer comerciante se ele não quer ter 300 clientes fiéis? Lógico que quer. Aí eu fui atrás de mecânica, gente que fazia revisão de carro, troca de óleo, lavagem, que mexe com ar-condicionado… conversei com uma menina que tinha uma lanchonete aqui pelo centro. Negociei pra ela fornecer almoço para os motoristas da ADM. Ei, mano! Foi o melhor negócio da vida dela. Quase todo mundo almoçava lá. 300 refeições por dia só de motoristas nossos. Aí ela já ofereceu o café da manhã também. Fez o nome dela, tá entendendo? Aí o pessoal foi confiando na nossa liderança. Construção também. Fiz uma lista de quem tava querendo construir, mexer na casa. Consegui comprar porcelanato a preço de custo. Tipo… juntamos quem queria, entendeu? Aí compramos o caminhão fechado. Ganhamos torneira, cuba de banheiro. Porque eu conhecia os fornecedores. E aí a gente foi ajeitando as equipes.

Marcos destacou que sua experiência como representante comercial foi essencial para desenvolver essas articulações. "*Eu sempre gostei de conversar, de negociar. Aprendi isso cedo. Você tem que saber ouvir, saber falar. Não é só chegar e pedir*."

Além das negociações com comerciantes, Marcos começou a organizar encontros entre motoristas e representantes da própria Uber.

> Teve um encontro que a Uber organizou aqui em Manaus. Mano, foi muito motorista. Não chegou a lotar a arena, mas tinha muita gente, ó. Mas foi mais papo comercial. Falaram da Plataforma, das taxas… tava tendo uma conversa lá em Brasília, de assinar a carteira dos motoristas. Aí a Uber veio pra defender o lado dela. Mas eu consegui um representante pra vir conversar só com a gente. E ele veio na nossa reunião, ouviu a gente lá, tudinho. Falou um monte de coisa. No fim não resolveu nada, mas pelo menos foi um acesso, né? Eu acho que isso é importante para os motoristas.

Marcos finalizou a nossa entrevista com uma expressão bastante lúdica sobre a sua atuação: “ser ponte”.

> Eu vejo assim… quem consegue ver um pouquinho mais longe, ou conhece alguém, consegue desenrolar… tem que ser ponte. Porque tem o lado do motorista, que é o meu lado, que eu não abro mão, mas tem também o outro lado, de quem pode ajudar, mas daí você é que precisa mostrar como fazer isso. Não adianta chegar com pires na mão e falar “me ajuda, me ajuda”. Mostra como que o cara pode te ajudar e como que você também pode ajudar ele. Se você não conecta esses lados, ninguém anda pra frente. E aí, tem um monte de “não” que você vai ouvir, e mesmo de motorista… tem uns caras que não entende o que você tá fazendo. Aí tem gente que já pensa em largar. Eu não vou mentir: eu já pensei em largar… tipo. O que eu ganho? Não ganho nada. Entendeu? Eu não ganho nada. Tem gente que acha que eu ganho alguma coisa. Eu não ganho nada. Mas aí, se largar, vira o quê?

Outro caso interessante foi o de Bigode. “Bigode” é o apelido de Natan, um motorista que faz parte de uma equipe “peladeira”. Essa equipe não possui hierarquias formais, mas, ao longo do tempo em que pude conversar com os motoristas, e participar de alguns eventos que eles organizaram, tornou-se evidente que Bigode desempenhava um papel diferenciado. Sem alarde ou títulos, suas ações o colocavam como uma referência prática para os demais, ainda que isso não fosse declarado de forma explícita.

A liderança de Bigode emergia de suas ações cotidianas e de sua disposição para organizar e articular as demandas do grupo. Ele era quem organizava as partidas de futebol, tomava a frente para agendar a quadra, fazer as compras de churrascos e outras confraternizações, além de ser aquele para quem praticamente todos perguntavam e pediam informações sobre todos esses eventos. Além disso, também parecia ser de Bigode, a “responsabilidade” por manter os colegas de equipe atentos a novidades tecnológicas das plataformas que utilizam para as corridas, além de truques e estratégias para poderem ganhar mais. Sem contar as estratégias de apostas pelas *bets*, já que sempre trazia as estatísticas “fodásticas” para montar os “bingos” de apostas.

> Ah, o Bigode sabe dizer. Como é o nome daquele cara que o Bigode segue, que faz as estatísticas lá? Esqueci o nome do cara… o Bigode segue um monte de gente. Aí ele que fala pra gente. Tem um outro cara lá que tem um canal só de estratégia pra Uber. Eu não tenho muita paciência de assistir não, mas o Bigode assiste e testa, aí quando dá certo ele passa o bizu pra gente.

Contudo, não era essa habilidade de Bigode em buscar informações, testar estratégias e repassá-las para os amigos o que mais reforçava a sua posição como uma referência para os seus colegas. Ele também desempenhava um papel importante na logística de apoios financeiros e na promoção de soluções práticas dos problemas do dia a dia dos seus amigos,

como por exemplo, a organização de rifas e os consórcios de dinheiro, e a resolução de problemas com burocracias com despachantes, no Detran ou na Prefeitura. Em outras palavras, Bigode era aquele que mobilizava, planejava e conectava as necessidades individuais, sem, contudo, assumir formalmente o papel de "liderança". Independente disso, sua capacidade de organizar e articular interesses, além da sua disposição em ajudar e informar acabavam transformando pequenos gestos em vínculos significativos, o que, mesmo sem querer, convertia para ele um depósito de confiança bastante importante.

Obviamente, havia (e há) um interesse de Bigode. No churrasco e em outros eventos de confraternização ele não paga a cota. Em vários casos de resolução de problemas, ele cobra uma "gorjeta", que o pessoal paga com tranquilidade e acham justo, mas ao mesmo tempo fazem "zueira" e brincadeiras, entre si e com ele próprio.

> Esse Bigode é safado! [risos]. Ele dá a ideia do churrasco, faz a lista… só cerveja de primeira, carne de primeira. Compra tudo e só manda a fatura. Mas quando você faz a conta… pega o valor e divide pra todo mundo, cadê a cota do Bigode? [gargalhadas]. Ele não coloca o dele não. [gargalhadas]. Mas tá certo. Só a trabalheira que é organizar. E ele faz bacaninha. É justo, é justo. Mas que ele é safado, ele é! [gargalhadas].

> Rapaz, o Bigode desenrola muita coisa pra gente. Porque pra ele é fácil. Ele é novo e conhece as coisas… tem os canais. E pra gente é difícil. Eu mesmo, uma vez, perdi quase uma semana de trabalho tentando resolver uma coisa que o Bigode fez em duas horas pra outro companheiro. Aí a gente paga uma gorjetinha pra ele quando precisa. Pra gente é bom, porque economiza tempo e dinheiro… e pra ele também, porque senão, todo mundo vai querer de graça e aí o cara também não consegue trabalhar. E ele é de confiança. Cara bacana, o Bigode.

Os exemplos de Marcos e Bigode ilustram duas formas distintas, mas complementares, de atuação como mediadores dentro do universo das equipes de motoristas por aplicativos em Manaus. Ambos exercem papéis de articulação de demandas, na criação de vínculos e no fortalecimento da coesão de seus grupos. Enquanto Marcos se destaca pela sua capacidade de articular relações entre esferas distintas, transitando entre os motoristas, as plataformas de aplicativos e instituições externas, como comerciantes e representantes políticos, Bigode exemplifica uma liderança mais sutil, ancorada no cotidiano e na informalidade. Sua mediação não se dá tanto entre esferas externas ou institucionais, mas no interior do grupo, reforçando laços interpessoais e promovendo a solidariedade entre os membros.

Na história de Marcos, a sua trajetória anterior como representante comercial não só lhe proporcionou habilidades práticas, como negociação e comunicação, mas também um repertório de contatos que ele mobiliza estrategicamente em sua atuação como líder de uma

ADM. De outro modo, Bigode atua como um elo que organiza atividades, como as partidas de futebol e confraternizações, mas também como um facilitador de soluções práticas, o que não deixa de estar ancorado em um capital cultural que ele possui e que se diferencia dos capitais culturais de seus colegas.

Marcos encarna a figura de mediador que conecta diferentes universos sociais, traduzindo códigos e demandas de um lado para outro. Sua liderança é amplamente reconhecida e explicitada pelos colegas, o que reforça sua posição como um ponto de articulação central. Já quando nos voltamos para Bigode, embora sua liderança não seja declarada, sua disposição em ajudar e sua presença constante o tornam uma figura de confiança e referência. Nesse sentido, Bigode poderia ser compreendido, talvez, como uma espécie de mediador relacional, com atuação mais difusa, mas não menos eficaz.

***

Mas eu gostaria de trazer, ainda, a história de duas outras lideranças que também me chamaram bastante a atenção durante o tempo em que pude conhecer e conversar com elas e sobre elas. O primeiro será chamado de "*Sênior*", em respeito ao seu pedido para que nem seu nome nem seu apelido fossem expostos. Já o segundo será referido como "*O Líder de Muitas Equipes*", ou apenas "O Líder", pseudônimos escolhidos pelo próprio motorista.

Ambos, embora compartilhem características próximas às de Marcos e Bigode (no que diz respeito à capacidade de mediação, articulação e envolvimento dos demais motoristas), distanciam-se deles no momento em que trazem ao debate um outro termo singular: a política. "Política" em sua concepção mais clássica e institucional, aquela que remete ao engajamento direto com as estruturas formais de poder, como vereadores, prefeitos, deputados e suas respectivas campanhas e negociações. Não se trata apenas de uma política cotidiana ou interpessoal, mas de uma atuação que busca mobilizar capital social acumulado nas equipes e ADMs para influenciar decisões, pautar a agenda pública e, claro, converter esse capital social em voto.

1.7.2. Cena 16: Sênior

Sênior foi uma das primeiras lideranças com quem tive contato, logo que iniciei o trabalho formal de campo. No *Instagram* eu assisti a alguns "cortes"[21] de uma entrevista que ele deu a um *podcast* local e, desde então, passei a "segui-lo" nessa rede social. Pouco tempo depois, já acompanhando as suas redes, notei o seu envolvimento e engajamento, sempre muito frequente e dinâmico com diversas equipes, inclusive plataformas alternativas de mobilidade urbana. Entrei em contato pela primeira vez – pelo *Direct* do *Instagram* e combinamos uma conversa por telefone. Foi uma conversa rápida, naquele momento – até porque eu ainda estava iniciando, de fato, o campo e ainda estava tateando esse universo dos motoristas. Fiz algumas perguntas genéricas, sobre as equipes em Manaus, as ADMs, violência, mobilização etc.. Ele respondeu a todas as minhas perguntas, com muita paciência, e me indicou outros contatos para outras conversas, inclusive de líderes de equipes.

A primeira vez que estive pessoalmente com ele foi, ainda em 2022, próximo das eleições, quando fui a uma reunião política convocada por uma equipe de motoristas. Era uma reunião em favor da campanha de um candidato à reeleição à Assembleia Legislativa do Amazonas. Compareceram muitos motoristas e outras pessoas. Mas poucos tiveram a oportunidade de fazer uso do microfone. O candidato, obviamente, e algumas outras pessoas, dentre as quais, Sênior.

A sua fala não é muito articulada. Fala bem, mas fala com alguns vícios de linguagem que tornam o entendimento do que é dito um pouco confuso. Também é um pouco prolixo. Mas mesmo com essas dificuldades de comunicação, que ele próprio admite, naquela reunião a sua fala foi bastante aplaudida, sobretudo pelos motoristas presentes.

Na realidade, Sênior é um homem simples. Tem por volta de 60 anos de idade, estudou somente até a sexta série e sempre trabalhou em serviços menos complexos, como motorista, vigia, jardineiro, ambulante, ajudante de pintura de parede e mototaxista. Há alguns anos ingressou em uma igreja evangélica e se envolveu nos trabalhos internos da igreja, chegando a ser obreiro e recentemente pastor auxiliar. Segundo ele mesmo me revelou em uma entrevista recente, a igreja o incentivou a começar a falar em público, como orações, organização de

[21] Os "cortes" referem-se a fragmentos de vídeos selecionados e editados, geralmente extraídos de gravações mais longas, como podcasts, entrevistas ou transmissões ao vivo, e compartilhados em redes sociais. Esses trechos, por sua curta duração e por frequentemente apresentarem momentos considerados marcantes, polêmicos ou humorísticos, são estrategicamente utilizados para atrair audiência e engajamento nas plataformas digitais.

reuniões de "células[22]" e outras "ações missionárias". Ele mesmo admite que não é um bom orador, mas que se esforça para tentar falar o que pensa.

> Meu jeito de falar é esse. É mais simples, né? Meio caboclo, bruto. Porque se eu tentar falar muito bonito eu acabo me enrolando, sabe como é? E aí nem eu mesmo entendo depois [risos]. Então eu vou tentando falar o que precisa, mas se eu falar do meu jeitão, mesmo, eu acho que fica melhor, todo mundo acaba entendendo.

Quando conheci o Sênior, ele era apenas o "zero-um" de uma equipe, que por sua vez era agregada a uma determinada ADM. Mas mesmo sendo "apenas um zero-um", era requisitado para entrevistas, tanto em *podcasts* quanto em jornais locais. Lembro-me, por exemplo, de assisti-lo em uma reportagem quando um motorista foi agredido e fizeram uma QRU. Em outra oportunidade, em um *flyer* de campanha política (daquele mesmo candidato), o político aparece abraçando e cumprimentando sênior e ambos posam para foto com as mãos dados e os punhos erguidos. E mesmo em seu perfil no *Instagram*, era possível acompanhá-lo em diversos eventos, inclusive de outras equipes.

Lembro que estranhei quando em uma de suas postagens ele ostentou o símbolo de uma ADM diferente daquela à qual eu já havia me acostumado a associá-lo. Estranhei porque a antiga ADM era considerada uma das maiores da cidade, enquanto a nova era literalmente nova. Na realidade, aquela postagem era de inauguração da sua própria ADM.

Ele próprio me contou que sempre teve, e continua tendo, muito respeito e amizade pelos colegas da antiga ADM, mas que por motivos pessoais – que segundo ele foi compreendido pelos colegas – ele achou que deveria (e poderia) criar a sua própria ADM.

> É assim… é uma questão de acesso e de objetivo. Na *** eu cheguei depois de muita gente. Então, colocar as coisas lá, pra ser ouvido, era bastante difícil. Porque as pessoas que já estão, têm a cabeça muito presa naquilo que eles acreditam que é o jeito certo de fazer as coisas. E eu tinha uma outra cabeça. Eu sempre apoiava tudinho que era feito. Mas quando eu tinha outras ideias, não era… ninguém ouvia, entendeu?. Mas eu ia lá e corria atrás do mesmo jeito… só que pra minha equipe, você tá entendendo. Normal. ADM é uma coisa e equipe é outra. A equipe é uma parceira da ADM. Só isso. Mas aí, a ideia que eu tinha que podia ser pra todo mundo…. pra todas as equipes, ninguém aceitava. Aí eu corria atrás pra minha equipe. E lá na igreja a gente tem o pessoal que trabalha com muita coisa diferente, que tem um parente, você tá me entendendo? Aí a gente vai conseguindo as coisas. Então, eu tinha o objetivo de mudar um punhado de coisa, e tentava pra minha equipe. Aí eu corria atrás, dava entrevista, procurava outra pessoa. E aí outros motoristas também via que dava pra fazer as coisas diferente. E me

[22] "Células", nesse contexto, são pequenos grupos de pessoas de uma mesma igreja que se reúnem regularmente, em suas próprias casas, para fazer orações e estudos bíblicos

> chamava pra reunião. E eu ia. Sem problema nenhum. A gente é tudo motorista. Tem que ser um ajudando o outro. Eu ia sem problema. E aí a coisa foi crescendo e eu sentia que podia… que podia só não… que devia juntar o pessoal e fazer outra ADM. E a gente fez, e cresceu, e tá crescendo ainda mais e é isso que você tá vendo aí.

Em 2022, diversos candidatos, à Câmara Federal e à Assembleia Estadual do Amazonas, trouxeram para as suas campanhas temas relacionados às situações dos motoristas por aplicativo. Informalidade, direitos, autonomia, taxas e outras temáticas do gênero eram tratadas, contudo a violência urbana sempre foi o ponto ápice das discussões, sobretudo em relação às ações autônomas desenvolvidas por equipes e ADMs, sobretudo em relação às QRUs. De um lado, o elogio da iniciativa, por parte de candidatos (sobretudo aqueles que já ocupavam os cargos políticos), e por outro lado o sentimento de reconhecimento e legitimação de suas ações por parte de motoristas e lideranças. O próprio Sênior reconheceu que

> É bom quando você faz um trabalho, que é difícil, igual as QRUs, e você ser reconhecido por esse trabalho. A gente fica satisfeito porque tem gente que não entende. Que acha que a gente tá querendo fazer justiça com as próprias mãos, que estamos agindo fora da lei. Mas e o marginal? E o que eles fazem com a gente? Eu também concordo que era o Estado que tinha que agir, pra dar segurança pra gente. Mas não tem Estado pra bandido. Tem pra gente, pro cidadão de bem. Aí a gente acaba tendo que tomar uma atitude. Mas não pode ser de qualquer jeito também. Porque se deixar de qualquer jeito, aí eu concordo… aí ia ficar feio. Imagina se você tá rodando sozinho e sofre um assalto. Você ia gostar? Você ia procurar um jeito de se defender, de comprar uma arma, de agredir. Mas com as equipes a gente faz as coisas, mas do jeito certo. Um vigia o outro e, se precisar, a gente age junto, mas um dando força pro outro, e aí entrega pro Estado. O problema é que daí pra frente volta a mesma coisa. Na outra semana o marginal tá na rua de novo. Mas daí, quando você vê que o deputado, que o senador, que o vereador, vê o seu trabalho e entende, te elogia, te parabeniza, a gente acha bom, sim. E se apega pra ver se ali a gente tem um apoio pra mudar o sistema.

O candidato apoiado pela sua liderança, em 2022, foi reeleito, segundo Sênior, com ampla adesão e apoio, por meio do voto, dos motoristas de sua ADM. Já durante os anos de 2023 e 2024, Sênior esteve presente em outros eventos junto do político, inclusive um em Brasília, durante audiência sobre a regulamentação do trabalho de motoristas por aplicativos. Em todos, o político em questão agradecia aos motoristas de Manaus e destacava a liderança de Sênior.

Em 2024, Sênior lançou candidatura própria à Câmara Municipal. Durante todo o ano, fez diversas postagens, concedeu entrevistas a *podcasts* e organizou reuniões. Entretanto, além de não ser eleito, teve uma votação bastante insignificante diante do mínimo necessário

para ser eleito pelo seu partido. Segundo ele, a baixa votação que recebeu foi reflexo da falta de apoio dos familiares e amigos dos motoristas, e não dos próprios motoristas. Além do quê, disse que muitos motoristas saíram candidatos e isso teria provocado uma desarticulação.

> O problema, aqui de Manaus, é que todo mundo olha para as equipes, para as ADMs, e enxerga o quê? Enxerga ali uma oportunidade de ganho pessoal. Tem muita ADM aqui em Manaus. Eu não tenho nada contra ter as ADMs, mas todo dia nasce uma ADM diferente, e nasce pra quê? Porque o cara que tá montando já tá pensando na eleição ou em como ele vai tirar proveito. Aí os motoristas, as equipes, ficam olhando pros lados e ficam igual ovelha sem pastor. Aí quebra a união. Pra você ver que quando a gente tem um candidato de fora, o povo consegue se unir e eleger ele. Mas quando é nosso, é motorista, parece que todo mundo cresce o olho… todo mundo quer candidatar. Aí fica todo mundo falando da mesma coisa. Eu sei que todo mundo quer a mesma coisa. Mas quem tem condições, mesmo, de fazer as coisas? Será que qualquer um tem?

Consultando os Dados Abertos do Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas (TRE-AM)[23] não é possível ter uma noção exata da quantidade de candidatos que realmente atuam como motoristas por aplicativos. Na realidade, nenhum candidato declarou exatamente esta ocupação. 9 (nove) se declararam "motoristas particulares", 5 (cinco) "motoristas de veículos de transporte coletivo de passageiros", 3 (três) "motoboys" e 2 (dois) "taxistas". 219 (duzentos e dezenove) candidatos declararam a opção "outros" para a sua ocupação e uma enorme quantidade de candidatos declararam as suas formações universitárias. Já quando analisei os "Nomes de Urna" cadastrados pelos candidatos, os únicos que pareciam indicar algum vínculo com a profissão de motorista por aplicativo ou algo semelhante foram "Gabriel Enock do Transporte", "Rodriguinho do Aplicativo", "Tio Pit do Táxi" e Gonçalves Drivers Manaus". Rodriguinho do Aplicativo, que foi eleito, é motoboy e, entre os motoboys, sobretudo entregadores, possui uma representação e capacidade de articulação política dentre os seus colegas de profissão que é bastante sólida.

O próprio "Sênior" se candidatou utilizando como nome de urna o seu apelido entre os motoristas, não fazendo outra referência que indicasse a profissão. Outros motoristas que eu cheguei a conhecer também se candidataram utilizando o próprio nome, sem referência à profissão, ou utilizando os apelidos dentro das equipes e ADMs. A maioria se declarou "motorista particular", e outros se declararam "sacerdotes ou membros de ordem ou seita religiosa", e outros, ainda, se declararam "empresários", "outros" ou suas formações universitárias ou situação de aposentadoria.

[23] Fonte: https://dadosabertos.tse.jus.br/dataset/candidatos-2024

A figura de Sênior, enquanto liderança, apresenta características marcantes que transcendem sua capacidade oratória ou articulação política explícita. Seu jeito simples, prolixo e de vocabulário limitado contrasta com a simpatia que transmite e com a forma como consegue se posicionar como representante dos motoristas, tanto diante das plataformas quanto de figuras políticas locais. É nessa combinação de presença e acesso que ele constrói sua legitimidade, ainda que de maneira indireta e fragmentada.

Nas reuniões das equipes, Sênior não se destacava por discursos eloquentes ou propostas estruturadas. Sua atuação se dava mais pela presença constante e pela forma como se envolvia com os outros motoristas, ouvindo e conversando em tom informal. Durante uma reunião de uma equipe afiliada à sua ADM, ele chegou com atraso, mas foi recebido com entusiasmo por parte dos presentes. Sua fala, embora breve e repleta de repetições, tinha um tom de proximidade: "*A gente tá junto nessa, qualquer coisa que precisarem, tô aqui pra ajudar.*" Não havia um conteúdo elaborado, mas o suficiente para reforçar a confiança dos motoristas que o viam como uma figura acessível e disposta a apoiar.

Em outro contexto, mais explicitamente político, Sênior estava no palanque de um evento eleitoral organizado por motoristas em apoio a um candidato local a prefeito. A cena mostrava um contraste curioso: enquanto o candidato tinha um discurso estruturado e com propostas específicas, a fala de Sênior destacava as dificuldades dos motoristas em termos gerais. Ele mencionava questões de segurança e condições de trabalho, mas sem entrar em detalhes ou propor soluções concretas. Ainda assim, o público respondia positivamente, aplaudindo sua presença e seus gestos simples, como acenos e palavras de incentivo.

Em nossa última entrevista, realizada após as eleições, Sênior refletiu sobre sua trajetória e sobre os desafios que enfrentou enquanto candidato. Ele enfatizava a importância de haver maior coesão entre os motoristas, argumentando que a fragmentação das candidaturas prejudicava a categoria. "*Se cada um quiser puxar pra um lado, ninguém vai pra lugar nenhum. O motorista tem que pensar no que é melhor pra todo mundo. E o melhor é ter alguém que entenda o que a gente passa, que viva isso aqui*", afirmou, deixando implícito que ele próprio se considerava essa pessoa. Sua fala, embora limitada em termos de vocabulário e estrutura, carregava uma convicção que parecia genuína e, para ele, plenamente articulada. Ele transmitia a ideia de que sua experiência e dedicação o qualificavam para ocupar um lugar de liderança mais ampla, tanto nas equipes quanto no cenário político.

Apesar de sua simplicidade, suas declarações revelavam uma visão conservadora e moralista, frequentemente alinhada a discursos que valorizam a autonomia individual e a liberdade de empreender. Ele evitava críticas diretas às plataformas, mas sustentava que sua atuação como líder era essencial para garantir que as necessidades dos motoristas fossem ouvidas. Essa postura, ainda que ambígua em seu conteúdo, era apresentada por ele com assertividade. "*Eu tento fazer o que é certo. Não tem segredo, não tem muita teoria. A gente tem que agir com fé e fazer o que é bom para todo mundo*", disse, demonstrando a combinação de pragmatismo e moralidade que norteava seu discurso.

Nas reuniões de equipes em que Sênior estivesse presente (ao menos nas reuniões em que eu também estive presente), os discursos de Sênior sempre eram voltados tanto para essa moralidade quanto para o que ele chamava de "necessidade de união". Eram discursos reiteradamente repetidos, sobretudo naquelas equipes menos envolvidas ou participativas na ADM. A sua fala quase sempre girava em torno da lembrança quanto aos riscos de "dirigir sozinho" e de reafirmar o compromisso da ADM no "apoio tático" quando a "necessidade surgisse". Também fazia balanços sobre as quantidades de QRUs resolvidas pela sua ADM.

Além de suas interações presenciais, Sênior utiliza as redes sociais como uma extensão de sua atuação enquanto liderança e, posteriormente, como candidato. Nessas plataformas, constrói uma narrativa que mescla aspectos pessoais, profissionais e religiosos, reforçando os valores conservadores que permeiam sua visão de mundo. Durante o período em que eu acompanhei suas postagens, tornou-se evidente como ele estruturava sua presença online em torno de temas como a moralidade, a segurança pública e o papel do motorista como "trabalhador de valor".

As publicações oscilam entre vídeos que denunciam situações de violência urbana – especialmente aquelas envolvendo motoristas por aplicativos –, reflexões moralistas sobre o que significa ser "homem de verdade" ou "pai de família", e mensagens religiosas. Um vídeo, compartilhado por ele poucos meses antes das eleições, mostrava uma cena de violência contra motoristas, acompanhada pela legenda: "*Até quando o cidadão de bem vai ser refém?*". Postagens como essa eram frequentemente seguidas por comentários de apoio, nos quais motoristas e outros seguidores reiteravam a necessidade de "*mais ordem*" e "*mais segurança*" e, principalmente, comentários como "*a gente tá sozinho e é a gente por nós mesmos*".

No entanto, a transição de suas redes para um uso mais explicitamente político foi marcada por uma mudança significativa no tom e no conteúdo. Conforme avançava sua

campanha para vereador, o *feed* de Sênior passou a ser dominado por imagens de divulgação eleitoral: seu rosto estampado ao lado de seu número de candidatura e fotos com políticos locais, incluindo candidatos a prefeito e vice-prefeito. A narrativa, que anteriormente apresentava elementos mais variados, tornou-se quase exclusivamente focada em sua campanha, mas sem oferecer propostas ou qualquer legenda. Suas postagens buscavam reforçar a imagem de proximidade com figuras políticas e com os motoristas, mas as soluções concretas para os problemas da categoria permaneciam ausentes.

Um ponto que inicialmente eu não prestei muita atenção, mas depois passou a ser importante foi o alinhamento ideológico e narrativo de Sênior ao ex-presidente Jair Bolsonaro. Foi algo que, de início, eu desconsiderei já que a grande maioria dos motoristas com os quais conversei ao longo do estudo também manifestaram apreço e simpatia às convicções políticas do ex-presidente. Com Sênior, esse alinhamento se manifestava tanto em suas falas e posturas públicas, com tonalidades bastante conservadoras e moralistas, quanto pelas próprias postagens, algumas de enaltecimento ao antigo mandatário, e outras mesmo de manifestação política em seu apoio e em apoio às suas declarações e afins. Contudo, com o passar do tempo, percebi que aquela identificação não era apenas de cunho meramente ideológica, mas até certo ponto era também estratégica, servindo como um elo de conexão com os demais motoristas. Falas como "*nós motoristas, que somos apoiadores da direita e do Bolsonaro*", ou "*a gente sabe que aqui na ponta, a nossa segurança não é feita com flores, mas com firmeza. E é por isso que apoiamos o Bolsonaro*", ou ainda, "*pra gente que apoia o Bolsonaro e que dá valor ao trabalho, à liberdade, que não fica de mimimi e nem atrás de esmola do governo*", foram muito frequentes, tanto em legendas de postagens, quanto em entrevistas a *podcasts*, em reuniões e na própria entrevista que ele me concedeu, já depois das eleições municipais de 2024. Em conversas com outros motoristas, era comum ouvir discursos que ecoavam essa retórica, incluindo críticas à regulamentação da profissão, associada por muitos a uma suposta "agenda da esquerda". Essa regulamentação era vista como um risco à liberdade e à autonomia dos motoristas, mesmo entre aqueles que, em pequenos grupos, reclamavam das condições impostas pelas plataformas. Esse paradoxo não era percebido como uma contradição; ao contrário, era naturalizado em meio a um discurso que priorizava a ideia de "empreendedorismo" e "livre mercado". Sênior, ao assumir esse mesmo tom, conseguia manter-se próximo de suas bases, apresentando-se como alguém que entendia as preocupações dos motoristas e as traduzia em posicionamentos compatíveis com suas expectativas.

Uma frase interessante foi dita por ele em um podcast, pouco tempo antes da pré-candidatura em 2024: "*A gente não precisa de mais lei pra complicar o que já tá difícil. O motorista só quer trabalhar em paz, mas também precisa de segurança. É isso que falta*". Essa fala parece ilustrar como Sênior articula – ou, talvez, desvia ou tenta desviar – a atenção da pauta da regulamentação, como se fosse algo já solidificado entre os motoristas, de que a regulamentação fosse algo ruim, e tentar dar foco, sim, a questões relacionadas à segurança pública. Ainda que não se opusesse, diretamente, à alguma discussão sobre direitos trabalhistas, sua ênfase na segurança deixa claro que esta é a preocupação central à qual ele parece se alinhar, e que também seria o foco das preocupações das equipes e ADMs. E talvez seja justamente essa habilidade de direcionar o debate para temas que ressoam mais fortemente com o cotidiano dos motoristas que contribua para a construção de sua legitimidade como liderança, ao menos do ponto de vista interno nas equipes.

A trajetória que culminou na candidatura de Sênior à Câmara Municipal de Manaus não pode ser analisada como um evento isolado, desvinculado de suas experiências anteriores ou de sua atuação enquanto líder de uma ADM. Desde o período eleitoral de 2022, quando apoiou um candidato a deputado estadual, Sênior já demonstrava um interesse explícito por processos de mobilização política, mesmo que naquele momento sua atuação parecesse estar mais ligada a gestos de apoio do que à construção de uma candidatura própria. No entanto, olhando retrospectivamente, os elementos que o levaram a se colocar como um candidato em 2024 já estavam sendo articulados naquele período, ainda que de forma inicial e, talvez, pouco estruturada.

A primeira evidência de que havia um objetivo político subjacente ao apoio de Sênior em 2022 pode ser percebida em sua participação ativa em eventos e campanhas que buscavam consolidar o nome do deputado entre os motoristas por aplicativo. Sênior não apenas comparecia a reuniões e encontros, mas se apresentava como um intermediário entre o candidato e os motoristas. Assistindo a um vídeo daquele momento, é bastante interessante notar, em sua fala, o modo como a escolha das palavras e o tom adotado por Sênior pareciam estrategicamente voltados para construir essas pontes, mas também reforçar sua própria imagem como alguém que poderia ocupar esse lugar de interlocução no futuro. Esse movimento não me pareceu aleatório; ao contrário, parecia inserir-se em um processo de legitimação que ele vinha cultivando há algum tempo.

Eu cheguei a perguntá-lo sobre isso, sobre como e quando ele começou a se ver como alguém que poderia se apresentar como representante político. Em sua resposta, ele foi inicialmente evasivo, desviando o foco para sua trajetória enquanto líder de equipe e, posteriormente, de uma ADM. "*Ah, isso não foi assim de repente, não. Eu sempre fui de ajudar, sabe? Aí o pessoal começou a ver isso, a me chamar, a me perguntar as coisas. Foi acontecendo*", disse, como se buscasse simplificar um processo que, na prática, parecia muito mais intencional. No entanto, à medida que a conversa avançava, ao comentar sobre as QRUs e outras ações da ADM e das equipes, mencionou, quase de passagem: "*eu sempre pensei que, se a gente faz isso sem nada, sem recurso, só na força de vontade, imagina o que dá pra fazer se tiver alguém por nós lá dentro*". E mais a frente prosseguiu: "*desde sempre eu tive isso em mente. Alguém daqui tem que entrar. Mas não pode ser qualquer um. Tem que ser alguém que já tá com pelo menos um pé lá dentro. E eu tô. Conheço gente, consigo apoio de deputado estadual, de deputado federal (...)*".

A ideia de "*estar com pelo menos um pé lá dentro*" não era apenas uma afirmação sobre seu acesso a figuras políticas, mas um reconhecimento de que suas interações com esses atores já o colocavam em uma posição de interlocutor. Mas o que mais me chamou atenção foi a forma como ele construía essa narrativa de maneira a reforçar tanto a importância do coletivo quanto a centralidade de sua própria figura nesse processo. A menção de que "*não pode ser qualquer um*" carrega uma ambivalência interessante: por um lado, refletia uma preocupação com a necessidade de representatividade genuína, mas, por outro, sugeria uma exclusividade implícita, como se ele próprio fosse a única opção viável. Já quando ele mencionou os apoios que poderia mobilizar, sua confiança parecia ancorada em experiências passadas (eleições de 2022?). Embora não tenha sido explícito, suas palavras deixavam entrever que esse processo anterior havia servido como um teste para medir sua capacidade de articulação e mobilização. Nesse sentido, sua candidatura em 2024 parecia não apenas uma progressão natural, mas também uma aposta fundamentada naquilo que ele via como os frutos de seu trabalho de construção de redes e capital social nos anos anteriores.

Outro aspecto interessante foi como ele enfatizava a necessidade de "*alguém daqui*" ocupar um espaço político. Essa ideia de proximidade – de que apenas alguém que compartilha as mesmas experiências e desafios dos motoristas poderia representá-los adequadamente – era central em seu discurso. No entanto, ao mesmo tempo em que reforçava sua identificação com os motoristas, ele parecia se posicionar como alguém que transcende essa identidade coletiva, justamente por sua habilidade de "*conseguir apoio*" e por já estar

conectado a espaços de poder. Essa ambivalência, que mesclava identificação e distinção, era, a meu ver, uma das principais estratégias discursivas de Sênior, permitindo que ele consolidasse sua posição enquanto líder e potencial representante.

O sucesso daquele deputado em obter uma votação significativa entre os motoristas em 2022 também foi algo que Sênior chamou a atenção em nossa última entrevista, já após as eleições de 2024. Sua fala carregava uma satisfação que parecia indicar a importância daquele episódio em sua trajetória. Ele descreveu como, mesmo sem muitos recursos, a mobilização organizada por ele e pelas equipes havia contribuído diretamente para o resultado. "*A gente mostrou força. Isso foi importante, porque ninguém dava nada pra gente antes. Agora, eles* [políticos] *sabem que podem contar com o nosso apoio*". Embora tenha enfatizado o caráter coletivo da ação, deixou transparecer que ele também via aquele episódio como uma forma de testar sua própria capacidade de articulação e liderança.

Essa percepção sobre a força política das equipes e ADMs também parecia moldar sua abordagem em relação à própria criação de sua ADM. Assim ele deixou escapar: "*Eu acho que eu tinha que ter algo meu. Eu acho que eu podia e que eu devia ter um grupo onde eu tivesse mais liberdade, pra colocar minhas ideias*". No entanto, ficou claro que a ADM não era apenas uma solução prática; era também uma plataforma para consolidar sua posição e demonstrar que ele tinha condições de liderar em um contexto mais amplo.

Durante uma entrevista que deu a um *podcast*, já durante a campanha eleitoral, Sênior falou sobre o que via como "um dos maiores problemas" da categoria: a fragmentação causada pelas diversas candidaturas que surgiram naquele período. Para ele, essa fragmentação não era consequência da luta cotidiana dos motoristas – algo que ele parecia compreender e respeitar –, mas sim do fato de que muitos viam nas dificuldades enfrentadas pela categoria uma oportunidade para se lançarem como candidatos.

> *O motorista, ele tá ali, correndo atrás, né? Fazendo o dele, da sua luta. Isso é normal (...). Mas aí tem aqueles que começam a pensar que já podem sair candidatos (...) que sabem de tudo, que tem condição. E o que acontece? É cada um puxando pro seu lado, falando uma coisa diferente, e os motoristas acabam ficando como baratas tontas.*[24]

Para Sênior, o problema não era a individualidade dos motoristas, mas a dificuldade em canalizar essas experiências individuais para uma pauta comum que unificasse a categoria.

[24] Foram realizados alguns cortes nesta fala de Sênior mas apenas para ocultar trechos prolixos ou onde ele se identificava ou identificava a sua ADM, que ele pediu para omitir.

Ele parecia acreditar que a única questão verdadeiramente coletiva, capaz de integrar motoristas de diferentes perfis e realidades, era a segurança. "*É o que é igual pra todo mundo: o medo. Pode ser branco, preto, azul, amarelo, ter carrão, ter carro de aluguel, ser novo, velho. Não tem jeito*". Ao criticar a fragmentação, Sênior também deixava transparecer sua frustração com as múltiplas candidaturas que surgiram naquele período. Ele parecia enxergar essas candidaturas como a principal causa da falta de unidade entre os motoristas. "Todo mundo quer ser candidato, e corre o risco de ninguém ganhar".

A campanha de Sênior, embora marcada por esforços significativos de mobilização, terminou sem o sucesso eleitoral esperado. Conseguiu pouco mais de 400 (quatrocentos) votos, o que, segundo ele, "com certeza foram votos de motoristas da ADM e de amigos e familiares", mas lamentou não ter conseguido influenciar outros motoristas e suas famílias, mais uma vez culpando a fragmentação das candidaturas.

> A gente faz esse esforço, faz as conversas, é amigo de todo mundo, recebe todo mundo, visita. O pessoal é receptivo também, mas com esse tanto de candidato, que ao invés de unir com a gente, de ver que é preciso juntar e ver quem é que tem condição, aí fica difícil, porque se nem os motoristas vão seguir um caminho só, você acha que os parentes e os amigos deles vão? E outra coisa, não dá pra ganhar a eleição só com voto de motorista. Manaus é muito grande. Tem que mostrar união e fazer chegar em mais gente. Mas sem união é isso daí. Ninguém se elegeu. Os entregadores fizeram um vereador, o Rodriguinho lá. Tomara que ele represente a gente também. Mas ali eles foram unidos. Mais que a gente. Muito mais. Mas fica o aprendizado.

Sênior também via no que chamou de "falta de consciência" de muitos motoristas e equipes o seu fracasso eleitoral. A "falta de consciência" de que ele falou era quanto aos riscos e à insegurança.

> Mano, tem motorista e equipe que não tem consciência. Olha pra você ver o tanto de assalto que motorista sofre todo dia. Depois você entra lá no meu Instagram… eu já cansei de postar. E era isso que devia fazer os motoristas. Se unir. Era isso que devia fazer as equipes… o motorista colocar a mão na consciência e falar assim: 'ah, eu tenho uma família… meu colega tam uma família…'. Os amigos também… sabe? As esposas… colocar a mão na consciência e ver que todo mundo é uma família e que se juntasse, visse o lado do outro… se visse os riscos… aí elegia alguém que também soubesse… que vive os riscos também. Mas não tem. Ninguém tem.

A fala final de Sênior, marcada pela evocação de uma "falta de consciência" entre os motoristas e seus familiares, não se reduz a uma injunção moral isolada. Ela parece operar como uma forma de nomear um desencaixe, um ponto de frustração diante da impossibilidade de converter prestígio em apoio formal, respeito em adesão, circulação em convergência. Ao longo de sua trajetória, Sênior construiu uma rede ampla de contatos, foi escutado, convidado,

lembrado, acionado em momentos de tensão ou de prestígio, circulou com desenvoltura entre equipes distintas, e teve sua autoridade reiterada em diferentes contextos. Essa autoridade, no entanto, revelou-se insuficiente para consolidar um campo de apoio político durável. A interpretação que ele propõe — centrada na ausência de consciência coletiva — aparece, assim, como tentativa de dar sentido a essa fratura, mas também como gesto que evidencia o deslocamento entre os regimes em que sua legitimidade operava e aquele que pretendia alcançar.

A aposta na candidatura não surgiu como um rompimento, tampouco como um salto: foi antes um prolongamento coerente da própria trajetória, fundamentado na ideia de que a autoridade acumulada ao longo dos anos — tanto nas redes sociais quanto nos espaços presenciais das equipes — constituía uma base sólida o suficiente para sustentar uma plataforma eleitoral. Se os motoristas se mobilizavam em torno de alertas, QRUs e protocolos de proteção, se reconheciam entre si uma experiência compartilhada de risco, e se legitimavam uns aos outros como sujeitos de cuidado e vigilância mútua, então seria plausível imaginar que esse campo relacional pudesse ser ativado como um campo político. A expectativa de que a autoridade cotidiana pudesse ser convertida em capital eleitoral não parecia, naquele momento, uma extrapolação. Ela se apresentava como um desdobramento quase natural daquilo que já era vivido.

Foi nesse intervalo entre o vivido e o esperado que emergiu a tensão. A campanha de Sênior mobilizou os mesmos códigos que ele já operava com fluência: a moralidade do trabalhador, a retórica da união, a denúncia da insegurança, o apelo à família. E, ainda assim, esses códigos — eficazes na construção de reputação — mostraram-se ineficazes como dispositivos de agregação política. A legitimidade de Sênior, reconhecida nas interações face a face, nos vídeos de QRU, nas reuniões e nos grupos de conversa, não foi negada, mas tampouco foi politicamente ativada. Ela permanecia válida, mas operava em outro plano. A resposta que ele encontrou — centrada na multiplicidade de candidaturas e na ausência de consciência — pareceu menos uma crítica dirigida a sujeitos específicos e mais uma tentativa de elaborar o próprio limite do campo onde ele se inscrevia.

A trajetória eleitoral de Sênior parece ter sido atravessada por uma convicção que, embora nunca formulada em termos sistemáticos, atravessava suas falas, seus gestos e suas formas de mobilização: a de que o discurso sobre risco, violência e insegurança — que justificava a própria existência das equipes — seria suficiente, por si, para engendrar uma

adesão eleitoral. Se as equipes nasceram como resposta coletiva à exposição cotidiana dos motoristas ao perigo, e se sua proliferação foi acompanhada por uma intensificação do discurso sobre segurança, então seria plausível supor que esse mesmo discurso pudesse ser mobilizado como base de apoio político. Em outras palavras, se os motoristas se organizam em torno do medo, então o medo deveria ser capaz de organizar o voto.

Essa lógica, que opera por equivalência simbólica entre experiência e representação, sustenta a aposta de Sênior na própria candidatura. Ao reiterar que o "medo é igual pra todo mundo", ele não apenas enuncia uma verdade empírica, mas também projeta sobre essa verdade uma expectativa de unidade. É a partir dessa expectativa que a fragmentação se torna um problema. A existência de muitas candidaturas não é apenas um obstáculo tático; é a negação de uma convergência que, a seu ver, deveria ser natural. Já a "falta de consciência" que ele aponta em outros motoristas e em suas famílias aparece como outro modo de dar conta do descompasso entre a realidade vivida e o comportamento eleitoral. Em ambas as justificativas, há o reconhecimento implícito de uma fratura: a que separa a adesão moral ao discurso da segurança da efetivação política dessa adesão.

O que se evidencia, portanto, não é apenas o fracasso de uma candidatura, mas o colapso de uma equivalência que parecia autoevidente. A experiência compartilhada da violência — convocada por Sênior como fundamento da união entre motoristas — não se traduziu em adesão política. Mesmo entre aqueles que participam de QRUs, que repetem discursos sobre abandono estatal e que compartilham vídeos de assaltos, a resposta eleitoral não foi homogênea, nem sequer majoritária. O medo, embora transversal, não se configurou como vetor de unificação política. Ele operou como linguagem de reconhecimento, mas não como eixo de mobilização.

Assim, o diagnóstico que Sênior produz sobre o insucesso da própria candidatura — centrado na dispersão dos votos entre múltiplas lideranças e na suposta ausência de consciência coletiva — pode ser lido menos como acusação e mais como indício da quebra de uma expectativa. O que se esperava era que a densidade simbólica produzida em torno do medo gerasse, por inércia, uma adesão política. E o que se encontrou foi um campo de relações cuja lógica de segmentação resiste a qualquer tentativa de centralização. A legitimidade construída por Sênior não deixou de existir, tampouco se dissolveu após a eleição. Mas ela operava em outro registro, sustentada por outra gramática — uma gramática

de escuta, circulação e reconhecimento, e não de adesão, convergência e representação. E foi nesse desencontro que sua candidatura encontrou seus limites.

1.7.3. Cena 17: “O Líder de Muitas Equipes”

Outra liderança singular, e importante no contexto dos motoristas por aplicativo de Manaus, é "*O Líder*", ou ainda "*O Líder de Muitas Equipes*", como ele próprio preferiu ser chamado em tom de brincadeira durante nossa entrevista. O apelido, no entanto, parece mais do que uma escolha casual. Não é exatamente o modo como ele se identifica diante dos demais motoristas. Na realidade ele utiliza o seu nome e sobrenome para se identificar e ser identificado. Mesmo na campanha política, utilizou o próprio nome, sem apelidos. Mas para fins de sua contribuição neste estudo disse que se sentia mais confortável em não se identificar, preferindo que eu o chamasse desta forma. Para ele, o título parece sintetizar sua condição como organizador de várias equipes e de uma “*grande ADM*”, como assim mencionou. Mas em minha visão, também é um modo como ele parece compreender a si mesmo, como uma figura de referência e, por fim, um líder, auto intitulado.

Eu só tive a oportunidade de entrevistá-lo uma vez, já quase no final da campanha eleitoral municipal de 2024, pouco mais de duas semanas antes do dia da votação. Marcamos em sua casa, no bairro Compensa, zona oeste de Manaus. Durante a entrevista ele se mostrou bastante receptivo, alternando momentos de descontração com respostas mais sérias e detalhadas. A conversa foi intercalada por menções frequentes às suas múltiplas atividades – pastor, borracheiro, motorista, líder de ADM e, agora, candidato a vereador –, que ele parecia organizar sob uma mesma lógica: a do “empreendedorismo” (mesmo a sua candidatura). Em mais de uma ocasião, fez questão de enfatizar que sempre gostou de “criar coisas”, associando essa habilidade a uma disposição natural para “abraçar oportunidades” e “fazer o que precisa ser feito”. Esse discurso recorrente, no entanto, parecia mais do que um traço de sua personalidade; era também uma justificativa para a multiplicidade de papeis que desempenha e para a maneira como transita entre eles.

Essa ideia de “empreender” é recorrente em seu discurso, atravessando desde suas experiências mais simples, como ambulante, garçom e atendente de lanchonete na adolescência, até iniciativas mais complexas, como a fundação de sua própria ADM. Ele recorre frequentemente a frases *clichês*, ou que parecem copiadas de influenciadores digitais

que abordam o tema do empreendedorismo. Por exemplo, durante a conversa, mencionou com frequência expressões como "*trabalhar enquanto os outros dormem*" e "*quem quer vencer, tem que buscar*", conectando sua trajetória a uma lógica de esforço contínuo e aproveitamento de oportunidades.

Essa autopercepção como alguém que "*cria*" e "*faz acontecer*" não está limitada a um campo específico de atuação. Ele mesmo comentou que nunca teve receio de abraçar múltiplas ocupações ao mesmo tempo. "*O segredo é não parar. Várias coisas, várias coisas. Empreender é isso: tentar uma coisa aqui, outra, até alguma coisa dar certo*".

Por fim, um ponto interessante, e que reforça essa visão de empreendedorismo, é a maneira como ele justifica sua entrada no universo dos motoristas por aplicativos. Diferente de outros que ingressaram nesse campo pela necessidade de uma renda estável ou de um trabalho flexível, ele via a atividade como mais uma "*oportunidade*".

> "*O motorista de Uber é um empreendedor também. Tem uns que são, né? Nem todos. Mas é uma oportunidade. Se ele quiser, ele consegue fazer outras coisas e ter o Uber como renda extra. Foi assim pra mim. E ainda conhecer gente, fazer contatos. Contato é tudo. É com contato que você cresce*".

Quando comentamos sobre o seu ingresso nesse universo, e no universo das equipes, ele me contou que nunca esteve em uma equipe que não fosse a que ele mesmo fundou. Perguntei o porquê. Disse que para ele, em seu contexto, não fazia muito sentido. "*Mano, o que é uma equipe? É uma turma de motoristas que se ajuda. Eu conheço muita gente, então era melhor eu montar a minha. Pra quê entrar em outra*".

Mas, recapitulando e aprofundando um pouco na trajetória desse "Líder", ela é marcada por uma combinação de iniciativas que, de certo modo, atravessam diferentes contextos e papeis sociais. Desde cedo, ele demonstrou um *ethos* voltado para a ação e para o aproveitamento do que ele chama de "oportunidades". Sua narrativa pessoal, tal como ele a apresentou durante a entrevista, é pontuada por experiências que parecem reforçar essa lógica, em que cada passo dado é menos uma resposta às circunstâncias e mais um movimento ativo na busca por criar algo novo.

Ainda adolescente, começou a trabalhar como ambulante. Na realidade ele era ajudante em uma banca que fazia e vendia o chamado "café regional". A banca não era fixa. Às vezes mudavam de lugar. Logo em seguida montou sua própria banca, junto com uma prima e outro amigo. Na mesma época, conseguiu emprego como atendente em uma

lanchonete, função que ele exercia logo após a hora do café. Estudava à tarde. Às vezes, de noite, fazia uns bicos como garçom em um bar. Segundo ele, foram as suas "primeiras chances de empreender" e de "fazer dinheiro". Perguntei se ele ajudava a família, disse que não precisava, e que o seu pai fazia questão de que o dinheiro que ele ganhasse fosse dele. "*Eu aprendi a lidar com gente, também. Foi importante*". A ideia de "*aprender com o trabalho*" também foi algo que apareceu com bastante frequência em suas falas, como quando relembra o período em que começou a trabalhar em uma loja de autopeças. Segundo ele, foi nessa fase que começou a desenvolver um interesse por manutenção automotiva, algo que o levaria, posteriormente, a abrir sua própria borracharia.

> Eu via o pessoal mexendo, trocando peça, consertando. Aí pensei: 'Eu não vou ficar só vendendo. Vendedor é empregado, sempre. Vender eu já sei'. Aí eu fui aprendendo a fazer a manutenção, trocar óleo, trocar bomba de combustível, essas coisas, mexer com rolamento, fazer balanceamento, alinhamento, essas coisas… trocar bateria, também. Ei, ganhei muito dinheiro fazendo troca de bateria.

Também foi uma postura (essa de "aprender com o trabalho") – e transformar experiências em oportunidades – que parece tê-lo acompanhado em outros momentos importantes de sua trajetória, incluindo o período em que começou a consolidar sua vida pessoal e profissional. Ele mencionou, quase de passagem, que foi nessa época que conheceu sua esposa. O seu casamento, segundo ele, foi um marco que reorganizou suas prioridades e reforçou a importância de valores como a fé e a família. Disse que foi sua esposa quem o incentivou a ser mais ativo na igreja, algo que, até então, ele encarava de forma mais periférica.

O impacto dessa mudança é perceptível na maneira como ele narra o período que antecedeu a criação de sua borracharia. Ele descreve a transição com um tom de pragmatismo, mas também de convicção.

> "*Naquela época, eu trabalhava muito, e ganhei muito dinheiro também. Principalmente porque eu fazia outras coisas por fora. Inclusive vender baterias (risos). Aí veio a oportunidade de montar a borracharia*".

A ideia de abrir o próprio negócio parece ter sido influenciada tanto pela experiência adquirida quanto pela confiança em sua capacidade de construir algo com os próprios recursos. Nesse contexto, a religiosidade aparece como um elemento que ele conecta diretamente à sua trajetória empreendedora. "*Eu orava muito por isso. Pedia pra Deus me guiar, me mostrar o que fazer*".

O mesmo pragmatismo que o levou a abrir a borracharia também moldou sua relação com a igreja, que, segundo ele, também foi um espaço onde ele pode aproveitar outras oportunidades. Contou que, logo após o casamento, começou a frequentar regularmente uma igreja no bairro onde morava, no Cidade Nova, mas que, ao mudar-se para a Compensa, sentiu falta de um espaço similar.

> Uma vez, uns amigos da igreja vieram lá na casa que a gente morava pra gente fazer um estudo bíblico. Como era minha casa, eu conduzi as orações, fizemos um louvor, fizemos um estudo. Eu sempre gostei de ler a bíblia. Mesmo antes. Aí o meu cunhado falou que eu podia começar uma célula. E aí eu comecei. Primeiro aqui em casa, mesmo. Convidei algumas pessoas, o pessoal da borracharia, as famílias, uns vizinhos. E aí foi ficando fixo. Aí eu aluguei um ponto que ficava ali atrás. O pessoal que congregava com a gente devolvia o dízimo pra gente pagar o aluguel, a luz. E aí eu fundei a igreja. Ela é pequena, mas começou aí.

A experiência como pastor parece ter moldado não apenas sua forma de lidar com grupos, mas também seu estilo de comunicação. Ele contou com entusiasmo sobre os primeiros áudios que começou a gravar para sua igreja, uma espécie de programa informal que combinava mensagens religiosas e orações com uma edição básica de som. "*Eu gravava uns áudios legais, com umas mensagens, com oração… colocava uma música de fundo, ficava bom*". Essas gravações, enviadas para membros da igreja e, eventualmente, compartilhadas com pessoas de fora, chamaram a atenção de uma rádio local, que o convidou para participar de programas religiosos. "*Fiz muito tempo. Tinha um programa que eu ia toda semana, toda terça*". Mesmo depois de encerrar sua participação fixa, continuou sendo convidado para conduzir orações, nessa mesma rádio e em eventos de outras igrejas.

A transição para o universo dos motoristas por aplicativos foi, segundo ele, uma extensão natural dessa trajetória. Ele narrou que, depois de criar a borracharia, ele pensou em inovar e criou uma "borracharia móvel". A ideia era levar o serviço diretamente até os clientes. Foi mais uma de suas respostas ao que ele chama de "*demanda do momento*". E aproveitou a chegada da Uber em Manaus e as fundações das equipes de motoristas, que tomou conhecimento. "*Aí que comecei a divulgar o trabalho, na igreja, com os amigos, mas para os motoristas que eu fui conhecendo, as equipes, principalmente*". Essa inserção logo assumiu outra dimensão, à medida que começou, de fato, a investir na divulgação através do *Instagram*.

> Eu tinha o meu perfil. Fazia divulgação lá. Meu perfil era só pessoal, mas comecei a fazer divulgação lá. Aí eu fiz um perfil da borracharia. Fazia uns vídeos mostrando o trabalho, passando o ZAP… normal. Aí eu fiz um vídeo

> como se tivesse falando com os motoristas, saca? Acho que foi no segundo vídeo que eu fiz o "Copia, Central" (risos). Eu fazia no Instagram e compartilhava com o pessoal. Pedia pra jogar nos grupos, pra dar uma força.

De fato, analisando o *feed* do seu perfil do *Instagram*, para a época, não havia um padrão de postagens. As imagens variavam entre registros do dia a dia, fotos de trabalhos realizados e mensagens religiosas, muitas vezes intercaladas com vídeos curtos, onde ele apresentava o serviço da borracharia de maneira descontraída.

Segundo contou, um amigo motorista pediu para ele gravar um áudio para a sua equipe, usando o jargão "*copia, central*". Ele fez. Era um áudio de brincadeiras, com apelidos e "*frescagem*". Disse que gostou da ideia e resolveu aderir ao jargão para fazer todos os vídeos da sua borracharia usando a expressão.

Essa aproximação com motoristas e equipes, iniciada de forma prática e comercial, parece ter servido como um terreno fértil para que ele desenvolvesse novas formas de engajamento. Era uma oportunidade de negócios, mas depois pensou que poderia ser ampliada. Disse que antes de também se tornar motorista, conheceu muitos outros motoristas, e equipes, e foi durante uma conversa sobre "estratégias de ganhos", que decidiu que talvez, com um gerenciamento adequado do seu tempo, ele também poderia fazer uma renda-extra dirigindo. Igualmente, essa decisão também foi narrada como um movimento "natural" dentro de sua lógica "empreendedora".

Desde o primeiro momento como motorista, ele já pensava em criar a sua própria equipe. Segundo relatou, essa decisão foi quase imediata, motivada tanto por sua lógica empreendedora quanto pela percepção de que, para o seu contexto e rotina, ingressar em uma equipe já existente "não fazia muito sentido".

> Eu dirigi sozinho no começo, pra entender como funcionava. Fim de semana, à noite, coisa rápida. Mas aí, assim… eu conheço muita gente… pra quê entrar em uma equipe já pronta? Eu não vou ficar rodando o dia todo. Nem ia poder ajudar muito só como motorista. Aí eu acho que ia ser melhor fazer a minha equipe e ir vendo no que dava.

Ele destacou que sua intenção inicial não era competir com outras equipes, mas sim criar algo diferente. Disse que estava pensando em juntar um pessoal que quisesse empreender, que tivesse o mesmo objetivo. E assim criou a sua "primeira equipe". Contudo, foi durante a criação dessa equipe que um outro universo se descortinou e ele passou a compreender melhor: as ADMs.

> Mano, meu objetivo era inovar com as equipes. Tipo, tem muito motorista que é fera, inteligente. Os caras criam uns macacos-táticos pra ganhar dinheiro. Seguem estratégias. Então dava pra juntar um pessoal assim. Mas na real? O ser humano é egoísta. Ninguém quer se ajudar se for pra ver o bem do outro, não. Tipo, se for pra ganhar, todo mundo quer ganhar sozinho. Mesmo se for pra ganhar junto, tem gente que prefere não ganhar pra não ver o outro ganhando também. Mas sabe o que é que todo mundo tem? Medo. Tipo, se for pro outro me ajudar… me dar segurança, aí eu topo fazer alguma coisa junto. Mas só porque eu preciso de ajuda, tá entendendo? E foi aí que eu entendi a real. O pessoal roda junto, mas na verdade todo mundo tá ali querendo ganhar o seu. Mas na moita, tá assim? Será que eu tô seguro? Aí passa o bizu pro coleguinha: Olha, eu tô em tal lugar… olha, fica de olho aqui em mim porque eu vou passar em tal lugar. E quando o outro tá em perigo, aí o instinto faz a gente ser coletivo. É só pra isso que serve as equipes. Se não fosse isso, tava todo mundo cuidando do seu umbigo. E pra quê serve a ADM? Porque a equipe não tem perna pra cobrir tudo. Aí a ADM junta as equipes pra dar esse apoio também. Mas é porque como cada um quer cuidar de si, que eles se juntam. Mesma coisa: a equipe junta com outra equipe porque quer que a outra equipe dê apoio pra ela. Aí ela dá apoio também, mas só porque precisa do apoio da outra. É uma troca. Então eu entendi isso. Montei a equipe lá, mas aí depois eu montei outra. Eu não rodo o dia todo, mas eu tô ligado em todas as equipes pelo Zello. Aí eu montei várias equipes. Pra mim era bom porque eu ia organizando e pra mim, pro meu negócio é bom. E aí, com esse tanto de equipe, fui lá e fundei a ADM também.

Talvez aqui seja necessário uma breve pausa para analisarmos um pouco mais a fundo essa sua fala. O testemunho que esse "Líder" traz nesse trecho é marcado por uma tensão entre dois pontos igualmente importantes para a sua própria avaliação de como deveria proceder. De um lado, a percepção que ele tem de si mesmo, como empreendedor, e de outro a realidade das dinâmicas coletivas que observou e tentou organizar uma equipe baseada em sua própria experiência como empreendedor. Vejamos, que a sua decisão inicial era formar uma equipe possuída de certa homogeneidade de atitudes e de interesses. Era uma visão otimista, baseada na possibilidade de que motoristas com mesmos ideais e objetivos que ele, pudessem estar dispostos a compartilhar estratégias e colaborações que pudessem beneficiar a todos os membros daquele grupo. No entanto, rapidamente encontrou e compreendeu os limites dessa empreitada quando percebeu que, na prática, os motoristas operavam sob uma lógica profundamente individualista. Ao afirmar que "*o ser humano é egoísta*" e que "*ninguém quer se ajudar se for pra ver o bem do outro*", ele articula, ao mesmo tempo, tanto um sentimento de frustração, contudo também uma certa satisfação em perceber que tinha conseguido abstrair uma condição mais ampla de como as relações entre os motoristas são estruturadas, e, sem abandonar as suas próprias características "empreendedoras", ele simplesmente ajustou o cálculo de como deveria prosseguir.

Vejamos que essa constatação é, em sua essência, permeada por uma ambiguidade que não pode ser ignorada. Se, por um lado, ele identifica o individualismo como um obstáculo para a formação de um coletivo coeso, por outro, reconhece que os próprios motoristas estavam, de fato, criando equipes, ou seja, construindo uma coletividade. Essa contradição o fez questionar sobre o sentido dessas associações. O que levaria trabalhadores que, em tese, operam de forma autônoma e descentralizada, a se organizarem em equipes? E por que essas equipes, mesmo que funcionalmente organizadas, continuam sendo atravessadas por dinâmicas de desconfiança e fragmentação?

De forma muito clara e evidente, para o "Líder", a resposta a essas questões era óbvia: o medo. Ele observa que os motoristas, ao se depararem com os riscos inerentes ao trabalho, especialmente em um contexto de crescente violência urbana, criam vínculos que seriam, em sua visão, menos baseados em solidariedade e mais em uma necessidade instintiva (e egoísta) de proteção. A ideia de que "*o instinto faz a gente ser coletivo*" ressignifica o funcionamento dessas equipes, deslocando o foco da coesão para a vulnerabilidade. O medo – de ser assaltado, agredido ou morto – torna-se, assim, o elemento que superaria o individualismo e força a criação de conexões. No entanto, como ele mesmo aponta, essas conexões continuam sendo mediadas por interesses próprios: "*Eles querem ser ajudados. A ajuda que oferecem é porque primeiro ser querm ser ajudados*."

E mais afundo, ainda, ele analisa que o papel das ADMs apareceria justamente neste conectivo, como um mecanismo de ampliação dessa lógica de agregação ao mesmo tempo egoísta mas de associação pelo compromisso recíproco de apoio mútuo (com o perdão da redundância). Para ele, as ADMs surgem como uma resposta à incapacidade das equipes de oferecer suporte suficiente, de "*ter perna para cobrir tudo*". Ao descrever as ADMs como espaços onde "*a equipe junta com outra equipe porque quer que a outra equipe dê apoio pra ela*", ele reforça a ideia de que, mesmo em uma escala maior, as relações continuam sendo mediadas por trocas contingentes, baseadas em necessidades específicas e temporárias. Por fim, e no entanto, essa visão instrumental não impede que ele perceba o potencial organizacional dessas estruturas, que, quando bem geridas, poderiam oferecer um suporte mais abrangente e eficiente, além de continuar lhe servindo sem que ele precisasse abdicar de seus próprios interesses.

A sua decisão, por tanto, de prosseguir a criação e o gerenciamento, não apenas de uma, mas de várias equipes e, posteriormente, fundar uma ADM própria, pode ser vista como

uma resposta tanto às necessidades do campo quanto às suas próprias motivações. Ele não abandona sua lógica "empreendedora", mas a adapta para um cenário onde essa gestão se torna um meio de consolidar sua posição como liderança e, ao mesmo tempo, de expandir sua rede de contatos e oportunidades.

Por fim, voltando à lógica do "medo" como o cimento que uniria os motoristas, e justificaria a existência das equipes e ADMs, esse reconhecimento será fundamental para o modo como ele passa a moldar, tanto a sua prática quanto o seu discurso, passando a enfatizar a segurança como o valor central a ser perseguido, e, posteriormente, mobilizando esse mesmo discurso para e a partir de uma perspectiva política e eleitoral.

Ao todo, a sua ADM conta com a participação de 19 equipes. Dessas, 6 equipes foram organizadas diretamente pelo "Líder". A sua ADM possui perfil operacional, assim como a equipes "principal", a qual ele se identifica como o "zero-um" de fato. "*Eu sou o zero-um de três equipes, mas duas é porque os motoristas não são ligados muito nisso, aí eu só administro, mesmo. Chamo as reuniões, faço ali o meio de campo. Mas na bucha, mesmo eu sou o zero-um da equipe ***. E da ADM, né, que eu vou puxando pela equipe*".

Pelas análises sumárias que fiz dos perfis no *Instagram* dessas equipes, e pelo conhecimento de campo que tive em contato direto com algumas delas, a maioria performa um estilo "*operacional*", mas há outros estilos de equipes, inclusive equipes que não parecem se enquadrar em nenhum dos tipos que eu listei no início desse texto, mas que externam as características comuns de uma equipe: possui um nome, um adesivo, um perfil, se comunicam através do *app Zello* e estão vinculadas a uma ADM. O repositório de postagens da maior parte dessas equipes parece seguir o mesmo padrão e conteúdo das demais: vídeos enaltecendo a ADM e o seu vínculo, vídeos das reuniões, tanto das próprias equipes quanto da ADM, postagens de fotos e vídeos de QRUs conduzidos pela ADM e muitos vídeos e fotografias nas quais, em primeiro plano, está a figura do "Líder".

No entanto, durante a campanha eleitoral foram raras as postagens, nesses perfis, de apoio à sua candidatura. Em nossa entrevista eu questionei o fato de, em plena campanha, haver poucas postagens das equipes associadas à ADM que dirigia em seu apoio. Segundo me disse, o advogado do partido o aconselhou a desencorajar essas postagens em muitos perfis, principalmente perfis que ele próprio administrava, porque a Justiça Eleitoral poderia interpretar como abuso de poder econômico. Mas o curioso é que, mesmo assim, em todos

esses perfis havia, quase que em sincronia, vídeos de orações e mensagens bíblicas conduzidas por ele.

Durante o meu trabalho de campo eu não tive a oportunidade de participar de reuniões de equipes em que ele estivesse presente – a não ser uma única reunião, mas já durante o frenesi da campanha, que foi não uma reunião de equipe/ADM, mas reunião com objetivos eleitorais. Nesta reunião, que foi conduzida quase que literalmente como um culto, com diversos momentos de louvor, oração, leitura bíblica e testemunhos, o que eu pude notar foi uma serenidade e, ao mesmo tempo, lucidez bastante vívidas daquele "Líder". Não fazia apelos drásticos, nem apresentava propostas, promessas ou acessava pautas. Dizia apenas que era candidato, que buscaria representar os seus eleitores da mesma forma que conduzia a sua ADM (falava em eficiência e em moralidade cristã), e pedia o voto. Mas fazia isso apenas durante os intervalos de longos períodos de louvor, oração e pregação. Os testemunhos também seguiam a mesma lógica. Falavam sobre Deus, sobre dificuldades pessoais, sobre o trabalho como motorista, esposa de motorista, dona de casa ou outros papeis, e agradecia a Deus pela vida e pela candidatura do Líder. Contudo, em seu perfil pessoal do *Instagram*, a tônica era, além da manutenção dessa característica religiosa e conservadora-moral (com vieses de uma imagética patriótica nos moldes publicitários do ex-presidente Jair Bolsonaro, com jargões e frases de efeito que ficaram nacionalmente conhecidos), o principal discurso empregado era o da eficiência de sua ADM e das equipes associadas em resolver QRUs, apelando para um discurso emotivo sobre a violência e – também dentro de um tom religioso e moralista –, como essa violência atingia as famílias (sobretudo os pais de famílias) e como essa mesma violência seria o fruto e o resultado de uma negligência moral "*dos tempos modernos*", como é dito em um vídeo, e dizendo que essa moral somente poderia ser restabelecida se ela voltasse a ocupar o lugar de destaque no seio das instituições políticas, fazendo referência à necessidade de sua vitória para que pudesse ocupar esse lugar na Câmara Municipal.

Essa combinação entre moralidade religiosa, discurso familiar e retórica da eficiência, passou a operar, durante a sua campanha, como uma forma de sinalização política. Mas o que se oferecia ao outro não era a promessa de transformação institucional, e sim a extensão de uma autoridade já praticada: a do líder que escuta, que organiza, que resolve, e que, acima de tudo, responde. A palavra "eficiência" reaparecia agora como atributo político, ainda que não nominalizado como tal. Era o funcionamento da ADM que se oferecia como modelo – não

apenas de gestão, mas de cuidado. Um cuidado que ele projetava como transferível: da rua para a câmara, da ADM para a cidade.

Esse cuidado, no entanto, não se sustentava apenas sobre a ideia de prontidão. Ele se construía também sobre um campo sensível, atravessado por temor. O medo – esse que ele próprio havia diagnosticado como cimento instável das equipes – passava a compor o enredo de sua candidatura. Não como obstáculo a ser superado, mas como linguagem a ser compreendida e administrada. Em suas postagens mais enfáticas, o medo aparecia enredado à figura da família e ao risco da dissolução moral. O assalto ao motorista era mais do que um evento pontual: era o sintoma de um tempo em que "*tudo parece estar de cabeça pra baixo*", como dizia em um dos vídeos. E era justamente nesse cenário que ele se posicionava: como aquele que, por já estar ali, por já cuidar, também saberia proteger.

Ao retomar esse tipo de linguagem – já experimentada em outros contextos, como os cultos, os vídeos da igreja ou os áudios enviados às equipes –, não parecia que ele estivesse adotando um novo tipo de estratégia, mas sim intensificando uma prática que ele já dominava. A retórica da oportunidade – que antes se aplicava à borracharia, à liderança de equipes, à fundação da ADM – encontrava, agora, uma nova superfície de atuação. A candidatura era, portanto, menos uma resposta à demanda coletiva e mais uma continuidade de sua disposição para ocupar espaços a partir dos dispositivos que dominava. A fé, a vigilância, a eficácia e o medo – todos reapareciam, reorganizados, mas sem abandonar sua forma anterior.

A segurança, então, não era apresentada como uma meta futura, mas como um valor já exercido, uma prática em curso, algo que ele se atribuía com base na experiência concreta de sua ADM. Ao afirmar que sua estrutura "funciona", que os motoristas são atendidos, que as QRUs eram resolvidas, ele deslocava o debate sobre segurança para um plano mais íntimo e pragmático, onde o que importa não era tanto a origem da ameaça, mas a prontidão da resposta. Essa prontidão, por sua vez, se transformava em argumento político – não pela via da abstração, mas pela via da repetição: "a gente resolve", "a gente dá retorno", "a gente não deixa ninguém na mão". O gesto de cuidar do outro, já praticado entre os seus, passava a ser anunciado como possível também em outra escala, para um outro coletivo.

O que ele parecia oferecer, portanto, não era propriamente um programa, mas uma garantia. E essa garantia se enraizava naquilo que, ao longo de sua trajetória, ele havia aprendido a apresentar como trunfo: sua capacidade de gerir. Mas uma gestão que não se pretendia neutra, nem tampouco técnica – era uma gestão sensível, personalizada, marcada

por afetos e pela linguagem do dever cristão. A moralidade, nesse contexto, funcionava como reforço. A eficiência que ele proclamava não era apenas prática, era também ética: a eficiência de quem se coloca à disposição, de quem age por princípio, de quem não foge da responsabilidade. Assim, a candidatura era menos o desejo de governar e mais o desejo de continuar conduzindo – só que agora a partir de um novo lugar.

Antes do final do pleito, contudo, a candidatura do "Líder" foi impugnada pela Justiça Eleitoral[25].

Poucos dias após a decisão judicial, o que se viu nas redes foi uma espécie de retorno ao padrão anterior. Não houve notas de esclarecimento, nem menções diretas ao impedimento. A ausência da candidatura não foi negada, mas tampouco anunciada. O que se viu foi uma sequência de postagens com vídeos de orações, trechos de louvores, mensagens bíblicas e pequenos registros de reuniões das equipes e da ADM. A figura do "Líder" permanecia ali, mas agora reintegrada à rotina habitual — como se a campanha tivesse sido apenas uma travessia, e a travessia tivesse terminado. Não com derrota, nem com vitória, mas com continuidade.

Não se pode saber, no entanto, até que ponto sua candidatura teria sido acolhida pelos motoristas nas urnas. Os vínculos que sustentam esse tipo de liderança — ainda que marcados por visibilidade e engajamento — não são necessariamente transponíveis ao campo eleitoral. Há ali um espaço cinzento, onde reconhecimento, lealdade e voto não coincidem. O que ele mobilizou, durante a campanha, foi aquilo que já operava em sua trajetória: uma linguagem que combina vigilância e fé, eficiência e devoção, escuta e autoridade. Mas o quanto disso se traduziria em apoio político direto? Essa é uma pergunta que, talvez, não caiba ser respondida — ao menos não agora, nem aqui.

***

As histórias de Marcos, Bigode, Sênior e "O Líder" compõem um campo de trajetórias que, embora singulares em seus ritmos, aspirações e modos de presença, partilham uma condição comum: a de mobilizar formas específicas de autoridade em contextos marcados por instabilidade, insegurança e constante reconfiguração. Não se trata apenas de reconhecer que essas figuras desempenham papeis de liderança, mas de acompanhar os modos pelos quais tais

[25] Os motivos da impugnação não são de conhecimento público (o Portal da Justiça Eleitoral não pormenoriza ou detalha a decisão) e eu também não consegui contato com o Líder que pudesse me fornecer esses detalhes.

posições se constroem em situações cotidianas, se enredam em redes de reciprocidade assimétricas e, eventualmente, aspiram ocupar um lugar de reconhecimento mais amplo — inclusive político. A liderança, nesse contexto, não é uma posição pré-determinada, mas um processo contínuo de inscrição, sustentado por práticas que oscilam entre o cuidado e o cálculo, a escuta e a afirmação, o improviso e a intencionalidade.

É nesse entrelaçamento de práticas que o termo "mediação" começa a ganhar relevo. Mas não como conceito resolvido, nem como categoria analítica de escopo fixo. Ao contrário: o que essas histórias parecem indicar é que a mediação opera menos como um termo descritivo e mais como um operador de deslocamentos. Em Marcos, ela se apresenta como trânsito – uma capacidade de mover-se entre esferas, de ativar redes de contato, de fazer circular demandas e soluções entre mundos que raramente se encontram. Em Bigode, ela assume a forma da presença – uma escuta lateral, um gesto que organiza sem comandar, que traduz sem reivindicar autoridade. Em ambos os casos, a mediação não é uma técnica, mas uma prática situada, que se ancora em formas de reconhecimento local e em um tipo de confiança que se constrói por repetição e por efeito de proximidade.

O que se desenha, então, é um regime de mediação que não coincide com a representação política tal como esta é convencionalmente entendida. Marcos e Bigode não se propõem a "falar por" ou "em nome de" seus colegas – ainda que, por vezes, o façam. Eles não disputam mandatos, não erguem plataformas, não ensaiam discursos em tribunas. Sua autoridade não depende da nomeação institucional, mas de uma gramática afetiva e pragmática que os posiciona como pontos de apoio, como operadores de passagem entre o caos da experiência e algum grau de inteligibilidade. Em outras palavras, suas lideranças não são performadas como figuras de exceção, mas como extensões qualificadas de um comum em crise. Eles não se destacam por serem diferentes, mas por saberem circular entre os iguais.

Essa forma de mediação, contudo, não é isenta de ambiguidade. Ao mesmo tempo em que oferece soluções, ela reforça hierarquias tácitas; ao mesmo tempo em que promove escuta, ela organiza centralidades; ao mesmo tempo em que se ancora na prática cotidiana, ela pode converter-se em capital relacional. A posição que ocupam não é neutra, e tampouco livre de disputa. O fato de Bigode, por exemplo, ser isentado da cota no churrasco ou receber "gorjetas" por resolver questões burocráticas indica que há aí um tipo de reconhecimento que se converte, ainda que parcialmente, em benefício. Mas esse benefício não compromete sua

legitimidade – ao contrário, parece reforçá-la. O "saber-fazer" se transforma em "poder-fazer", e esse poder, ainda que informal, circula como autoridade.

Mas se Marcos e Bigode nos permitem vislumbrar uma mediação que opera nos interstícios da vida comum, ancorada em vínculos cotidianos e práticas de cuidado, Sênior e "O Líder" deslocam essa operação para outro plano. Neles, a mediação se aproxima de uma performance de representação – não necessariamente institucionalizada, mas articulada em torno da possibilidade de converter autoridade cotidiana em capital político. O que está em jogo, nesse caso, não é apenas a escuta ou a resolução de problemas, mas a fabricação de um lugar de fala ampliado, em que o reconhecimento interno possa ser traduzido em legitimidade pública. É esse o ponto em que a mediação se inflete: de uma prática situada, ela se torna projeto; de um gesto relacional, ela se torna enunciação estratégica.

Não se trata, porém, de uma simples oposição entre dois modelos de liderança – um mais horizontal e outro mais vertical, um mais afetivo e outro mais pragmático. A diferença que emerge entre essas figuras diz respeito, antes, à escala e à linguagem com que operam. Marcos e Bigode se movimentam no plano da confiança entre pares; Sênior e "O Líder" mobilizam dispositivos de visibilidade, narrativas morais e performances públicas. Ambos dependem da adesão dos outros, mas a forma como constroem essa adesão é distinta. Enquanto os primeiros organizam o reconhecimento pela proximidade, os segundos o fabricam pela exposição. A autoridade, em ambos os casos, é relacional – mas os circuitos de relação que a sustentam não são os mesmos.

A figura de Sênior é exemplar nesse sentido. Seu modo de atuação combina um estilo de humildade e franqueza com um discurso fortemente moralizado, que articula fé, ordem e trabalho como princípios de valor. Ele não se apresenta como especialista, mas como homem comum – um "*motorista como qualquer outro*" que, por ter vivido as mesmas dificuldades, seria mais apto a representar os demais. Mas essa identificação com o coletivo, ao mesmo tempo em que o aproxima de seus pares, também o eleva como exceção. É justamente porque partilha a condição de vulnerabilidade que ele se autoriza a se colocar como liderança. Sua simplicidade, longe de ser um obstáculo, é convertida em recurso: é ela que sustenta a autoridade de quem "fala com o coração", de quem não precisa de oratória porque tem vivência.

Já “O Líder” constrói sua posição por uma via mais abertamente estratégica. Sua trajetória empreendedora, suas experiências acumuladas e sua capacidade de organização são reiteradas como credenciais de liderança. Diferente de Sênior, que se apresenta como alguém que “foi sendo chamado”, “O Líder” se coloca como alguém que sempre soube onde queria chegar. Sua liderança não é efeito da circunstância, mas produto de um cálculo. Ele organiza, planeja, administra. Sua presença nas redes sociais não é apenas um reflexo de sua atuação, mas um instrumento de construção de imagem. O discurso sobre eficiência, segurança e moralidade religiosa serve aqui como peça de um repertório performativo que visa não apenas a mobilização de uma base, mas a sua ampliação para outros auditórios. A política, nesse caso, é menos um chamado do coletivo e mais uma etapa de um projeto pessoal.

O intervalo entre o que se reconhece na dinâmica cotidiana das equipes e o que se manifesta – ou não – nas urnas permanece, de certo modo, como um ponto de indeterminação. Ao longo do campo, não encontrei elementos que permitissem traçar uma linha contínua entre prestígio e adesão eleitoral, entre autoridade prática e apoio político formal. O que se viu foram tentativas – mais ou menos explícitas, mais ou menos discretas – de converter vínculos cotidianos em capital político. Mas se esses vínculos se sustentam na presença, na escuta e na resolução imediata de problemas, resta ainda em aberto como (ou se) eles se transbordam para o momento ritual da votação, quando outras lógicas entram em cena e talvez outros critérios se imponham.

Não se trata de afirmar que houve rejeição ou indiferença, tampouco entusiasmo. O que se vislumbra é algo menos definido, um campo de relações em que reconhecimento, lealdade e voto não necessariamente coincidem. A autoridade que se constrói no âmbito das ADMs e das equipes parece operar em um regime próprio, marcado por um tipo de confiança que não exige delegação formal, e que talvez sequer deseje isso. Nesse sentido, o que se apresenta não é uma falha de tradução entre campos, mas talvez a existência de regimes distintos de reconhecimento, com gramáticas específicas e efeitos próprios. O voto, nesse contexto, pode não ter sido um desdobramento natural – não por ausência de vínculo, mas por uma espécie de descontinuidade de registro.

Também não é possível saber com clareza o que significou, para os motoristas, a entrada de Sênior e “O Líder” no espaço eleitoral. O que essas candidaturas provocaram, se provocaram, escapa à possibilidade de uma leitura transparente. Pode-se intuir que houve

curiosidade, simpatia, indiferença, apoio, silêncio – ou tudo isso em alguma medida. Mas o que permanece, sobretudo, é a impossibilidade de circunscrever esses efeitos a uma lógica clara de causa e consequência. O campo que se abriu com essas candidaturas não foi necessariamente o da conversão de apoio em voto, mas talvez o de uma experimentação: uma forma de testar os limites do que significa representar, ser representado, autorizar, delegar.

Nesse sentido, talvez a candidatura tenha operado menos como um ápice de uma trajetória e mais como um momento de suspensão. Um acontecimento que não desfaz o que foi acumulado, mas que também não garante sua continuidade. A autoridade cotidiana permanece, mas não sai ilesa da experiência. Ela retorna, talvez, com outra espessura, como algo que passou por um limiar. E esse retorno – como se viu nas postagens de ambos após as eleições – parece querer restituir uma forma anterior, mas já atravessada por outra expectativa. O gesto de voltar a postar vídeos de oração, QRUs ou mensagens de apoio aos motoristas não é apenas a retomada de uma rotina; é também um modo de recompor um lugar, sem que se saiba ao certo o que mudou.

Talvez o que se tenha visto, ao final, não seja nem sucesso nem fracasso, mas um momento de dobra. A experiência da candidatura, mais do que produzir rupturas, parece ter tensionado o que já existia: deslocou expectativas, reconfigurou presenças, expôs limites e, ao mesmo tempo, reafirmou certas formas de autoridade. O reconhecimento cotidiano não se desfez, mas tampouco se transmutou automaticamente em adesão política. A legitimidade permaneceu, mas deslocada – não ausente, apenas em outro lugar. Como se os dispositivos de mediação que sustentavam essas lideranças continuassem operando, porém em chave outra, sem que se soubesse ao certo quais seriam suas reverberações futuras.

A mediação, nesses casos, não se deixa reduzir à função de porta-voz ou representante. Ela parece antes operar como um regime de presença, de escuta, de disponibilização e de experimentação contínua das formas de vínculo. E talvez seja nesse regime que essas lideranças encontrem sua consistência. Mais do que conduzir, elas habitam as margens porosas entre o individual e o coletivo, entre o gesto ordinário e a projeção pública. Seu poder não está apenas no que dizem ou fazem, mas na maneira como se oferecem como ponto de passagem – como aqueles que estão ali, disponíveis, atentos, prontos a responder, mesmo que essa resposta não seja sempre eficaz, nem clara, nem suficiente.

O que essas histórias parecem sugerir, portanto, é que as formas de liderança que emergem entre os motoristas por aplicativo em Manaus não podem ser pensadas apenas em termos de comando, representação ou carisma. Elas se dão, antes, como modos de escuta e de presença que articulam pragmatismos cotidianos, experiências morais, gramáticas religiosas, códigos de vigilância, e sensibilidades políticas. E é nesse entrelaçamento – provisório, por vezes tenso, por vezes fecundo – que essas lideranças constroem suas trajetórias, experimentam seus limites, testam sua autoridade, e redesenham, com os instrumentos que têm, o campo em que atuam.

Nada disso, contudo, se fecha. Tampouco se pretende conclusivo. As histórias de Marcos, Bigode, Sênior e "O Líder" permanecem em aberto – não como lacuna, mas como matéria viva de um campo que segue em movimento. E talvez o mais importante, ao final, não seja explicar por que certas candidaturas não converteram reconhecimento em voto, mas sim acompanhar o que essas trajetórias revelam sobre os modos como se cria, se sustenta e se distribui a autoridade em um universo social em que a mediação não é exceção, mas condição permanente da vida em comum.

1.8. Eleições

1.8.1. Cena 18: A *Live*

Entrei na live quando o número de espectadores estava em 172. O rosto do candidato já estava em destaque, iluminado por uma luz direta, e o boné puxado para trás dava à testa um brilho constante. Ele falava com firmeza, como quem já vinha de uma sequência de argumentos. No canto da tela, os comentários subiam esparsos. Um "Tamo junto" com dois emojis de foguinho. Um "Fala, guerreiro". Ele parou a fala por um instante, sorriu ao ver um nome: "Olha aí o Flavão da Norte. Vou chamar ele aqui pra entrar rapidinho". Tocou no celular. Esperou. "Ué… saiu já. Entrou só pra deixar o salve, né, safado?", disse, rindo, voltando à fala como se não houvesse interrupção.

A audiência caiu para 159. Depois subiu para 165. Ele insistia: "Gente, manda aí nos grupos, chama a galera. Essa live não é minha, é nossa. Tô aqui abrindo o coração, mas é pra vocês, não é pra mim." O tom era de comício íntimo, atravessado por moralidade e pertencimento. "Se você já foi assaltado nessa cidade, se já viu um parceiro morrer na pista, se já foi humilhado por passageiro ou plataforma, essa live é pra você. Entra aí, chama os irmãos." Os dedos dele tamborilavam na mesa. "Ó, o Júnior entrou. Esse é brabo. Vou chamar ele também." Tocou de novo na tela. "Já saiu também. Caraca, ninguém quer falar comigo hoje não, é?" Riu, mas sem mudar o tom da voz.

Seguiu em frente, quase como quem prega. "Eu não sou político. Eu sou motorista. Eu sou ADM. Eu sou pai de família. Eu já enterrei colega. Já puxei vigília em beira de hospital. Já fui ameaçado por bandido. Eu sei o que é perder amigo pra bala e depois ouvir político

dizendo que a cidade tá segura." Pausa. "A pergunta é: vocês vão querer continuar do mesmo jeito? Ou vão querer alguém que seja da pista, que conheça a dor, que lute com verdade?" A audiência estava em 148.

Um novo nome apareceu nos comentários: "Tô na pista, parei só pra ver". Ele viu. "Aí sim. Ramonzinho, lá do Tarumã. Vou chamar." Ramon entrou. A imagem tremia, com a luz da rua refletindo no para-brisa. "Tô aqui na frente do aeroporto. Tava rodando, mas parei só pra ouvir o irmão." O candidato sorriu largo. "Isso é respeito. Isso é comprometimento. Isso é fé no projeto. Deus abençoe tua vida, Ramon. Tua família. Tua rota."

Conversaram por vinte minutos. Ramon, com poucas palavras, intercaladas por buzinas ao fundo e cortes de áudio. O candidato conduzia a conversa com intensidade: falava do "momento de virada", dizia que "chegou a hora de mostrar força", que "essa luta não é só por nós, é pelos que vêm depois", e que "Deus tá nessa batalha". Terminou a conversa agradecendo. "Volta pra pista com Deus, meu irmão. E divulga essa live. Manda pros grupos. Diz que o ADM tá firme. Que a chapa é quente."

Quando Ramon saiu, a audiência já era de 123. Ele olhou para a tela, suspirou fundo, e disse quase num sussurro: "Quem ficou, ficou. Quem não ficou, vai saber depois." A live seguiu, mas a energia parecia concentrada naquele gesto — não no discurso em si, mas no modo como, mesmo cercado por sinais de apoio, o candidato seguia convocando uma presença que nunca se completava. A cada chamada, uma ausência. A cada nome, um eco. E ainda assim, ele seguia.

***

1.8.2. Cena 19: Um culto?

O candidato falava segurando o microfone com as duas mãos. Às vezes olhava para cima antes de concluir as frases, como se esperasse encontrar ali a próxima palavra. Quando alguém dizia "amém", ele retribuía com um "glória a Deus" e voltava ao ponto anterior, sem perder o fio. Não havia púlpito, mas o espaço se organizava como se houvesse: cadeiras plásticas em fileiras simétricas, um banner com o rosto do candidato ao fundo, e dois ventiladores fazendo mais barulho do que vento.

Alguém tocava um teclado no canto, marcando uma base contínua, sem melodia. Só sustentação. Às vezes mais alta, às vezes quase sumida. Um rapaz de camiseta branca — "Voluntário" escrito atrás — passava entre as fileiras oferecendo adesivos. Os que pegavam diziam "tá certo" ou "é pra colar no carro, né?", e voltavam a prestar atenção.

Ao falar sobre "trabalho com dignidade", o candidato citou dois versículos e emendou com uma história: "eu mesmo já fui motorista, e sei o que é sair seis da manhã com a gasolina no fim e o aluguel do carro vencido". Uma mulher da fileira da frente balançava a cabeça em ritmo lento, olhos semicerrados. Um senhor ao lado murmurou "é isso aí", sem levantar o rosto. Não havia tensão, nem euforia, mas havia concordância. Uma espécie de harmonia discreta, como se todos já soubessem o que estava sendo dito.

Em certo momento, o pastor local foi chamado para "dar uma palavra". Não falou mais que três minutos. Disse que "a política do céu também se faz com os pés no chão", e que aquele irmão era "nosso enviado". Quando voltou a sentar, alguns bateram palmas, outros apenas sorriram. Não era uma explosão de apoio, mas uma confirmação pública do que já era sabido ali dentro.

Do lado de fora, três carros adesivados estavam parados em fila. Um dos motoristas chegou atrasado, entrou rápido, deu dois toques no ombro de quem estava na porta e ocupou

o último lugar vazio. Durante o resto do tempo, permaneceu em silêncio, mas com o corpo inclinado para frente, como quem escuta por inteiro.

No fim da fala, o candidato pediu que todos se levantassem para uma oração. A maioria se levantou sem hesitação. Alguns estenderam as mãos, outros apenas baixaram a cabeça. Quando a oração acabou, não houve dispersão imediata. Muitos ficaram parados nos seus lugares, conversando entre si, tirando fotos com o candidato, trocando contatos, marcando o próximo evento. Não parecia o fim de uma reunião. Parecia o intervalo entre dois momentos contínuos.

***

1.8.3. Cena 20: A carreata

O motorista que me levou até o ponto de concentração da carreata era de equipe, como indicava o adesivo colado na lataria traseira do carro. Eu não conhecia a equipe. Durante o trajeto, puxei conversa dizendo que estava indo para um evento político de um motorista que era também líder de ADM e agora candidato. Ele escutou com interesse e fez algumas perguntas: quis saber quem era o candidato, qual ADM ele liderava, quais equipes estavam com ele. Eu respondia à medida que sabia, mas sem muitas informações.

A conversa seguiu num tom respeitoso, sem julgamentos, sem entusiasmo. Quando mencionei que o evento seria uma carreata e que o candidato era o "zero-um" de algumas equipes, ele comentou que não conhecia a ADM, mas já tinha ouvido falar de candidaturas parecidas. Disse que achava bom, "se for pra representar de verdade", mas não falou em nome de ninguém além de si. Quando perguntei se votava em Manaus, disse que sim, e contou que pensava em votar em um candidato que era professor, conhecido da família. Não demonstrou oposição ao evento, nem adesão. Apenas curiosidade.

Ao chegarmos, agradeci e desci do carro. Ele avançou um pouco e parou à sombra de uma árvore próxima, do outro lado da rua. Não saiu do carro, mas ficou por ali por alguns minutos, olhando na direção da concentração. Percebi que ele havia ficado, de fato, bem curioso com o que acontecia. Depois disso, sumiu da minha vista. Não o vi partir.

Os primeiros carros começaram a chegar pouco depois das 17h. Estacionavam em fila, quase todos com adesivos nas portas ou no vidro traseiro. Não eram muitas equipes, mas havia uma concentração clara de adesivos de equipes operativas, todas com nomes conhecidos e que, ao que tudo indicava, estavam diretamente ligadas ao próprio candidato. As motocicletas ocupavam a calçada e parte da rua, encostadas umas às outras. Quando um novo grupo chegava, era recebido com acenos, buzinas curtas e alguns gritos entusiasmados, como se já se conhecessem. Parecia menos um comício e mais um encontro, talvez um gesto de retorno – ou de reforço – àquilo que já circulava entre eles.

Um motorista que eu já tinha visto em outra ocasião entregava balões para os que chegavam, para enfeitarem os seus carros. Havia muitos jovens também. Alguém instalava as caixas de som sobre a carroceria de uma Strada, ornamentada com o número do candidato, balões verdes e amarelos, e fitas com frases religiosas e expressões como "Copia, Central" e "Deus por Nós". O ambiente era animado. As pessoas conversavam em pequenos grupos. Havia muitas mulheres e algumas crianças, adolescentes, senhores mais velhos sentados no meio-fio, além dos motoristas que circulavam de um grupo a outro, como se ocupassem posições diferentes dentro da mesma cena. Não se falava de propostas, nem se discutiam pautas; o que unia os presentes era, sobretudo, o vínculo com o candidato, além de uma solidariedade religiosa.

Ele chegou às 18h20, acompanhado da esposa e dos filhos. Veio em um carro sem adesivos, mas foi recebido com buzinas e aplausos. Desceu sorrindo, cumprimentando as pessoas uma a uma, muitas por nome. Era visível que conhecia uma parte considerável dos que estavam ali. Os filhos o acompanhavam de perto, distribuindo cumprimentos, e a esposa, mais silenciosa, se posicionou perto da carroceria da Strada. Ainda com a instalação do microfone em andamento, ele tentou falar sem som, mas logo desistiu. Quando pegou o microfone, agradeceu a presença de todos, disse que aquele era um momento importante "para a classe", e que Deus havia colocado essa missão no seu coração. Fez uma oração longa, entremeada por lembranças pessoais e menções a personagens bíblicos. Começou agradecendo por sua vida, pela saúde dos filhos, pelo casamento. Disse que nunca teve nada fácil, que tudo o que construiu foi com luta e com fé, e que só Deus sabia o que ele já havia passado. Lembrou de quando era pequeno, das vezes em que o pai saía para trabalhar de madrugada e da mãe que "sempre dobrava o joelho em oração". Emendou, então, que a vida de motorista não era diferente, que era acordar cedo, enfrentar o risco, aguentar desaforo e ainda ter que sorrir para o passageiro. Comparou sua trajetória à de personagens bíblicos: como Jó, "que perdeu tudo, mas permaneceu firme"; como Daniel, "que não se curvou mesmo dentro da cova"; e como Moisés, "que guiou o povo sem saber o que ia encontrar pela frente". Disse que, assim como esses homens, ele também estava sendo guiado por Deus, e que sua candidatura era uma missão. "Eu não sou melhor que ninguém, mas se Deus me escolheu, eu não posso recusar". As pessoas ao redor murmuravam respostas conhecidas: "Amém", "Glória a Deus", "É isso, Senhor". A cada pausa, alguém reforçava a frase com mais uma resposta. Um dos presentes filmava com o celular erguido, sem desviar os olhos. Ao final da oração, um buzinasso coordenado serviu como encerramento provisório, antes da carreata iniciar.

Durante a oração, um dos motoristas, posicionado mais ao lado da Strada, fazia a transmissão ao vivo pelo perfil do candidato. O celular estava apoiado em um tripé improvisado, preso com fita ao retrovisor de um dos carros. A live corria com estabilidade razoável, e o contador de visualizações variava entre cinquenta e setenta pessoas. Os comentários surgiam em sequência, a maioria com frases curtas, emojis de oração, palavras de incentivo. A movimentação da rua, o som das buzinas e a alternância de rostos que passavam diante da câmera davam à transmissão uma aparência de informalidade concentrada, como se o importante fosse mais o registro do momento do que a estabilidade da imagem. Mesmo com a oscilação do sinal e as pausas ocasionais, a live seguia, e ao longo do percurso da carreata, continuaria sendo alimentada com vídeos curtos e stories postados diretamente no perfil do candidato.

A carreata começou a se organizar pouco depois. Um dos motoristas puxou, com voz firme, o jargão "Deus, Pátria, Família e Liberdade", e os demais responderam em coro. O carro de som foi ligado, e uma música evangélica começou a tocar. Dois carros saíram à frente, como "batedores", seguido pelo carro com o candidato, com ele em pé na carroceria, ladeado pela esposa e pelos filhos. Ao contrário do que se imaginava no início, a quantidade de veículos não era tão numerosa quanto parecia durante a concentração: doze carros e pouco mais de duas dezenas de motocicletas. A carreata partiu lentamente, dobrando a esquina rumo à avenida principal, enquanto nas redes o motorista que transmitia seguia publicando trechos em stories, com músicas, orações e hashtags de campanha.

Acompanhei o trajeto pela live. Durante boa parte do percurso, o candidato discursava olhando para a câmera, repetindo frases curtas sobre a missão que dizia ter recebido, sobre a importância de estar do lado certo, sobre a diferença entre "quem fala" e "quem faz". As imagens oscilavam entre o rosto dele, os carros que o seguiam e alguns comentários que subiam na tela. O número de espectadores raramente ultrapassava oitenta. Ainda assim, a transmissão se mantinha estável. A cada esquina, mais um apelo, mais uma convocação. Mas a live era como o próprio evento: marcada mais pela presença de quem já estava junto do que pela entrada de quem ainda poderia vir.

***

No interior do mundo dos motoristas por aplicativo em Manaus, o chamado “tempo da política” – expressão cunhada por Heredia e Palmeira (1994; 2006) para designar a irrupção da política como experiência densa da vida social – não se manifesta apenas como marcação cronológica ou como temporada de campanhas e promessas, mas como um momento em que as formas de sociabilidade, as gramáticas da convivência e os repertórios de ação ganham tonalidades específicas, ressignificando os vínculos estabelecidos nas rotinas laborais, nas redes de apoio e nos agrupamentos por afinidade. Essa temporalidade, distinta da fluidez cotidiana e da repetição dos turnos, carrega uma intensidade própria que se inscreve nos corpos e nos discursos, movimentando afetos, reorganizando alianças e mobilizando os símbolos que antes circulavam de forma mais dispersa entre os motoristas e suas equipes. O que era outrora matéria de conversas esparsas, de denúncias murmuradas nos bastidores das ADMs ou de desabafos em corredores digitais, passa a se traduzir em performances públicas, em narrativas cuidadosamente moldadas e em estratégias de visibilidade que pretendem alcançar não apenas os pares próximos, mas uma arena social mais ampla e incerta.

O “tempo da política”, nesse universo, não é apenas o tempo dos partidos, das urnas e das campanhas, mas também o tempo em que a própria existência coletiva dos motoristas é reelaborada por meio de dispositivos simbólicos que buscam inscrevê-los no espaço público como categoria que fala, age e pretende ser ouvida. As eleições, nesse contexto, funcionam menos como ponto de chegada e mais como ritual de revelação, em que o trabalho político de composição identitária se torna visível, ainda que frequentemente contraditório ou fragmentado.

Nesse movimento de exposição e disputa, os discursos que circulam entre motoristas, ADMs e equipes se transformam em enunciados que não apenas descrevem uma realidade, mas tentam performá-la, convocando sentidos e afetos para além dos limites da categoria. Se fora do “tempo da política” a fala sobre a insegurança, a precariedade, o abandono institucional e a ausência de reconhecimento circula em tom de queixa ou de partilha entre iguais, dentro dele essa mesma fala se reorganiza, se amplifica e se projeta para fora, como se buscasse condensar as múltiplas vozes dispersas em um discurso unitário, capaz de interpelar o “outro” público, seja ele o eleitor comum, o político profissional ou mesmo os aparelhos do Estado. As denúncias ganham forma de protesto, os relatos de assaltos se tornam narrativas de

urgência, as mortes e os desaparecimentos se transformam em símbolos de uma luta coletiva que exige ser reconhecida. Nas redes sociais, sobretudo no *Instagram*, perfis antes dedicados a compartilhar trajetos, resultados de blitz e mensagens religiosas passam a produzir conteúdos com apelo estético e argumentativo mais robusto, muitas vezes evocando elementos visuais e discursivos associados ao patriotismo, à ordem e à moralidade. Esses elementos não surgem do nada nem podem ser lidos apenas como estratégias eleitorais, pois remetem a uma disposição anterior, cultivada nas redes de confiança, nos grupos de WhatsApp e nos modos de narrar o sofrimento e o risco de ser motorista em Manaus. O "tempo da política", nesse sentido, escancara o que já vinha sendo ruminado, costurado e testado em outros registros.

No entanto, ao considerar as eleições municipais de 2020 a partir dos materiais e registros disponíveis, é possível identificar um ponto de inflexão no processo de publicização das pautas dos motoristas, uma vez que, naquele momento, pela primeira vez, a disputa por representação política institucionalizada parecia absorver, ainda que de forma difusa e desigual, os vocabulários e os dilemas que circulavam nos interiores das equipes. Até então, embora houvesse manifestações individuais e algumas postagens de indignação diante da violência e da falta de apoio, não havia propriamente uma gramática política compartilhada, nem tampouco uma articulação em torno de candidaturas que pretendessem transformar aquela indignação em plataforma de representação.

Em 2020, contudo, ao menos quinze candidaturas vinculadas a pessoas que se declararam "motoristas" foram registradas junto à Justiça Eleitoral, e ainda que apenas uma delas tenha mobilizado abertamente, em sua campanha, os vínculos com a categoria e as suas pautas, o simples fato de essas candidaturas existirem já sugere uma mudança na percepção da política como campo possível de ação. O curioso, porém, é que muitas dessas candidaturas que se diziam ligadas ao universo dos motoristas não reivindicavam esse pertencimento em suas campanhas, preferindo assumir outras ocupações ou identidades públicas, o que pode indicar, por um lado, uma fragilidade na consolidação dessa identidade coletiva, e por outro, uma leitura estratégica sobre a baixa capilaridade eleitoral do pertencimento à categoria, naquele momento. Esse hiato entre identidade social e identidade política, contudo, foi parcialmente compensado pelo engajamento das equipes nas redes, que passaram a utilizar seus perfis para apoiar candidaturas, ainda que na maioria dos casos fossem candidatos

não-orgânicos, isto é, sem vínculo efetivo com o cotidiano dos motoristas, mas capazes de dialogar com as suas pautas e valores.

Entre os perfis de *Instagram* que estavam ativos em 2020, localizei 31 que se engajaram de forma contínua e entusiasmada com alguma candidatura, o que significa dizer que não apenas fizeram postagens esporádicas ou de ocasião, mas incorporaram às suas rotinas digitais uma forma de militância política que, ainda que não articulada nos moldes tradicionais dos partidos ou coligações, denotava uma vontade de participação e de expressão coletiva. Outros 22 perfis também fizeram referências a candidaturas, mas de maneira mais dispersa, sem continuidade ou engajamento explícito. Entre os mais ativos, identifiquei ao menos seis candidatos com vínculos diretos ao universo dos motoristas por aplicativo, sendo que dois deles se apresentavam como "zero-um" de suas respectivas equipes, o que denota não apenas uma posição hierárquica interna, mas também uma espécie de capital simbólico baseado na confiança e no reconhecimento do grupo. No entanto, mesmo com essa inserção orgânica, nenhuma das candidaturas identificadas parece ter contado com apoio oficial ou declarado de ADMs, o que revela, talvez, uma ambivalência entre a vontade de representação e a prudência institucional. De todo modo, o que se observa é que, naquele momento, algumas equipes já começavam a experimentar a linguagem da política eleitoral, testando formas de engajamento, de apoio e de circulação de discursos que, posteriormente, seriam ampliadas em outros pleitos. Ainda que nenhuma das candidaturas mais diretamente vinculadas à categoria tenha sido eleita, o simples fato de existirem já dizia algo sobre o modo como o "tempo da política" começava a produzir efeitos concretos sobre a paisagem simbólica e estratégica das equipes.

Mais relevante do que os resultados eleitorais em si foi a transformação discursiva que se seguiu às eleições de 2020, especialmente nas formas como as equipes passaram a se apresentar e a narrar sua existência social através das redes. Um dado notável foi a incorporação crescente de símbolos patrióticos e nacionalistas – como a bandeira nacional, as cores verde e amarelo, o Hino Nacional, referências a datas como o Sete de Setembro – em perfis que, até então, priorizavam conteúdos voltados à segurança dos motoristas, enaltecimento da própria equipe e ao compartilhamento de memes ou mensagens devocionais. Essa virada imagética não ocorreu de forma isolada nem foi imediatamente compreendida como escolha política, mas sim como uma resposta afetiva e coletiva ao contexto de

instabilidade vivido no país naquele momento, marcado pela pandemia, pela crise econômica e pelo avanço do discurso bolsonarista. Muitos perfis que anteriormente não se engajavam diretamente com a política institucional passaram a publicar conteúdos com apelo ideológico, reforçando ideias de ordem, de moralidade e de defesa da liberdade, em oposição ao que chamavam de "sistema", "mídia manipuladora" ou "políticos corruptos". A política, nesse cenário, não se apresentava como campo de debate plural, mas como palco de antagonismos morais, em que se delineavam claramente os lados e os inimigos. O que estava em disputa, então, não era apenas uma cadeira no legislativo ou uma voz no parlamento, mas a própria definição de quem representava o "povo de verdade", categoria na qual muitos motoristas passaram a se reconhecer.

A pandemia de COVID-19 funcionou, nesse sentido, como catalisador desse reposicionamento discursivo, já que os motoristas por aplicativo, assim como outros trabalhadores precarizados, foram diretamente afetados pelas medidas de isolamento e pelas incertezas econômicas que se seguiram. Ao mesmo tempo em que viam sua renda minguar e sua rotina ser atravessada pelo medo da contaminação, eram também convocados, por diversos meios, a participar de uma guerra simbólica em torno da economia, da liberdade e da sobrevivência. Muitos passaram a ecoar, em seus discursos cotidianos, as falas que ouviam do então presidente Jair Bolsonaro, especialmente aquelas que condenavam o "fique em casa" e exaltavam o trabalho como valor absoluto. Essa identificação discursiva não era, contudo, apenas uma adesão superficial, mas um processo de mimetismo afetivo e estratégico, em que o sofrimento vivido era reinterpretado à luz de uma gramática política que oferecia explicações simples para problemas complexos. A adesão a esse discurso não se dava apenas por convencimento racional, mas porque ele parecia fazer sentido diante da sensação de abandono e da ausência de mediações eficazes por parte do Estado. As redes sociais, nesse contexto, se tornaram verdadeiras arenas de mobilização simbólica, onde os motoristas, através de memes, vídeos, depoimentos e *hashtags*, passaram a construir uma imagem coletiva de resistência, ordem e dignidade, muitas vezes associada a valores conservadores, religiosos e nacionalistas.

Durante as eleições de 2022, o que havia sido ensaiado em 2020 se intensificou de forma mais sistemática, sobretudo com a incorporação explícita das ADMs no processo de mediação entre motoristas e candidatos. Diferente do pleito anterior, em que os apoios eram

difusos e ainda pouco organizados, agora se percebia uma participação mais coordenada, com agendas de reuniões políticas, postagens conjuntas, carreatas e até mesmo estratégias de campanha elaboradas a partir de grupos de *WhatsApp* e outras redes sociais. A figura do ADM, que até então era compreendida como a de um gestor das rotinas das equipes, passa a adquirir contornos mais amplos, quase como um articulador político informal, capaz de mobilizar coletivos inteiros em torno de candidaturas específicas. Ainda que essa mobilização não tenha sido homogênea, nem tampouco universal, houve um salto qualitativo na forma como as campanhas passaram a dialogar com esse universo, tratando os motoristas não apenas como massa eleitoral, mas como operadores ativos de uma política de base, ainda que fragmentada. Em meio a esse cenário, é notável o surgimento de lideranças como Tiago Zangadão, cuja candidatura, embora não tenha resultado em eleição, mobilizou expressiva adesão de parte das equipes, especialmente por meio de uma ADM com significativa presença no cenário digital e territorial de Manaus.

Zangadão[26], embora se apresentasse como motorista por aplicativo e se identificasse com as pautas da categoria, optou por declarar "outros" como sua ocupação à Justiça Eleitoral, o que pode ser lido não apenas como uma escolha estratégica, mas também como um sintoma da ambiguidade que marca a relação entre identidade profissional e representação política nesse universo. Em 2020, quando concorreu ao cargo de vereador, também havia declarado outra ocupação – "professor do ensino fundamental" –, o que indica que, apesar da centralidade das pautas dos motoristas em sua campanha, sua performance política buscava construir uma figura pública mais versátil e talvez mais respeitável aos olhos do eleitorado tradicional. A sua votação em 2020, embora insuficiente para garantir a eleição, foi expressiva e o alçou à condição de suplente, o que lhe conferiu alguma visibilidade e legitimidade junto às equipes. Já em 2022, ao concorrer ao cargo de deputado estadual, sua votação foi apenas ligeiramente superior, mas sua campanha contou com o engajamento mais articulado de uma importante ADM, que por sua vez conseguiu envolver diversas outras equipes a ela associadas. Esse arranjo ampliou sua base de apoio simbólica, ainda que não tenha revertido em êxito eleitoral. Após a eleição, conflitos internos e dissensões no interior da ADM que o apoiava enfraqueceram seu capital político, fazendo com que sua candidatura não se renovasse no pleito de 2024, mesmo diante da expectativa gerada pelos resultados anteriores.

[26] Eu tentei diversos contatos com o Zangadão, a fim de entrevistá-lo, mas não obtive sucesso.

O caso de Zangadão exemplifica não apenas os limites da mobilização eleitoral entre os motoristas por aplicativo, mas também evidencia as tensões entre organicidade e estratégia no processo de construção de lideranças políticas nesse campo. Embora se apresentasse como alguém de dentro, identificado com os dilemas e aspirações da categoria, sua trajetória mostra que esse pertencimento, por si só, não é suficiente para garantir uma aderência estável e duradoura. O apoio de ADMs, embora importante, não se traduz automaticamente em votos, e tampouco assegura uma fidelidade eleitoral prolongada, sobretudo quando rupturas internas fragilizam os vínculos entre as equipes e suas lideranças. De modo semelhante, outros candidatos que atuavam como motoristas por aplicativo também lançaram campanhas em 2022, mas seus nomes foram obscurecidos por candidaturas mais experientes ou mais bem posicionadas em termos de recursos e visibilidade. Em muitos casos, mesmo os motoristas que simpatizavam com essas candidaturas orgânicas optaram por apoiar candidatos considerados mais viáveis ou com maior chance de vitória, em nome de uma racionalidade estratégica que privilegiava resultados concretos em detrimento da afinidade identitária.

Essa racionalidade pragmática, muitas vezes mobilizada de forma quase intuitiva, aparece com clareza nas falas de lideranças como Sênior e "O Líder", ambos profundamente envolvidos nas campanhas eleitorais de 2022 e com posições consolidadas nas estruturas internas das ADMs que coordenavam. Quando questionei Sênior sobre o apoio que dera ao seu candidato naquele pleito, sua resposta revelou não apenas um cálculo político, mas também uma leitura acurada das correlações de força no campo eleitoral. Para ele, fazia mais sentido apoiar alguém que "já era deputado" e que, portanto, "*tinha mais chance de ouvir a gente e levar pra lá aquilo que a gente tava falando*".

> (...) aqui em Manaus já tava tendo muito racha. Tem gente que é como eu te disse, vê uma oportunidade e que usar pra si. O cara sai candidato a deputado, sem condições, é pra perder. Mas daí, quando ele sair pra vereador no outro ano, já tem um nome. É por isso que começou a sair tanto candidato. Mas pra deputado, já tem o pessoal que tem mais condições de fazer alguma coisa, que já estão lá.

Essa escolha estratégica, ainda que pareça revelar um certo cinismo instrumental, também explicita o modo como as lideranças locais elaboram suas apostas a partir de uma percepção realista das chances de sucesso, sem se prender a fidelidades afetivas ou simbólicas. Do mesmo modo, "O Líder" afirmou que, embora tivesse apoiado Zangadão em 2020, em

2022 preferiu investir em um nome com “mais chance de ser eleito”. Em 2024, ele próprio se lançou candidato.

Essa flexibilidade nos apoios revela, por um lado, a fragilidade das alianças eleitorais entre motoristas e candidatos, e por outro, a força das ADMs como dispositivos que organizam, filtram e reorientam a energia política das equipes em momentos cruciais como as eleições. Ao mesmo tempo em que oferecem uma plataforma para que determinadas lideranças se projetem politicamente, as ADMs funcionam como instâncias que mediam, selecionam e redistribuem os apoios conforme as conjunturas, funcionando quase como “comitês provisórios” de gestão da representação. Em 2022, esse papel foi mais evidente do que nunca, especialmente porque muitas dessas estruturas passaram a elaborar campanhas quase autônomas, com conteúdos próprios, linguagens visualmente padronizadas e até mesmo slogans que tentavam articular os valores da categoria com as promessas dos candidatos. Em muitos casos, esse processo se deu sem qualquer coordenação direta com os candidatos apoiados, o que indica que as ADMs passaram a operar como campos de produção simbólica e performática da política, criando efeitos de presença e pertencimento que transcendiam as campanhas eleitorais formais.

Entretanto, é justamente nesse movimento de projeção que as contradições se intensificam. Se, por um lado, as ADMs e suas lideranças mais proeminentes se tornaram capazes de organizar apoios, produzir conteúdos e articular narrativas políticas que davam sentido à participação dos motoristas no processo eleitoral, por outro, o engajamento concreto da base nem sempre acompanhava essa movimentação com o mesmo entusiasmo. Nas conversas que tive com motoristas durante o trabalho de campo, essa dissociação entre os discursos das lideranças e as escolhas eleitorais individuais aparecia com frequência, muitas vezes expressa em termos ambíguos ou céticos. Um motorista me disse, certa vez, que o apoio dado ao candidato da sua equipe era “um apoio de rabo”, expressão que condensava, com notável economia, o que muitos outros pareciam pensar: era preciso comparecer às reuniões, escutar os discursos, demonstrar algum envolvimento, mas isso não significava, necessariamente, um voto consciente ou um endosso genuíno.

> A gente ia nas reuniões, assim, pra dar aquele apoio lá, mas era um apoio de rabo, sabe? A gente ia, ouvia, dava aquela moral pra equipe, mas político você sabe como é, né? Tem que ficar com o olho aberto e os dois pés pra trás. Eu mesmo não votei no candidato que a equipe apoiou. E acho que

> quase ninguém votou. (...) Porque cada um tem o seu candidato, né? Tem outras coisas que a gente vê e aí decide depois. Mas aí não custa ir na reunião, ouvir os caras, né?

A relação com os políticos continuava sendo marcada pela desconfiança, e mesmo as lideranças mais respeitadas dentro das equipes sabiam que seu poder de mobilização tinha limites, especialmente quando o voto era, afinal, um gesto solitário e cercado por outras lealdades, interesses e desilusões.

Essa cisão entre adesão performática e adesão eleitoral efetiva torna ainda mais relevante a análise dos contextos específicos em que os apoios se manifestam, sobretudo porque evidencia que a política, no interior das equipes, não é um campo de obediência, mas de disputa e negociação. Ainda que determinadas ADMs funcionem como núcleos organizadores de apoio, esse apoio não se dá por simples transposição de autoridade, mas antes por uma combinação complexa de vínculos, promessas, reciprocidades e, não raro, dissensos latentes. Nas eleições de 2022, por exemplo, algumas lideranças tentaram impulsionar candidaturas alinhadas aos interesses das equipes, mas o que se viu foi uma espécie de economia política da desconfiança, onde a mobilização do capital simbólico das ADMs não era suficiente para garantir fidelidade no voto. A relação entre representantes e representados se tornava, nesse contexto, mais parecida com um jogo de expectativas do que com uma transferência direta de confiança. As reuniões, as falas inflamadas, os adesivos nos carros e os vídeos produzidos nas redes sociais criavam, sem dúvida, uma atmosfera de pertencimento, mas essa atmosfera não era garantia de adesão eleitoral efetiva, tampouco de lealdade duradoura.

Esse descompasso se tornou ainda mais visível nas eleições de 2024, quando a projeção das lideranças locais como candidatos a cargos legislativos municipais se deu de forma mais direta. Tanto Sênior quanto “O Líder”, que haviam apoiado nomes com maior viabilidade em 2022, lançaram-se agora como protagonistas de suas próprias campanhas, mobilizando o capital acumulado em suas trajetórias anteriores e tentando convertê-lo em votos. Mas, diferentemente do que se poderia supor, essa transição da liderança cotidiana para a candidatura formal não foi isenta de ruídos. As ADMs que os sustentavam, ainda que funcionassem como suas bases operacionais, não foram capazes de criar um consenso amplo e duradouro entre os motoristas, e muitos desses motoristas, mesmo reconhecendo a legitimidade de suas lideranças no cotidiano, hesitaram em transformar essa legitimidade em

voto. Em alguns casos, o apoio era público, mas não íntimo; em outros, era velado, ou até mesmo ausente. Isso indica que a autoridade construída no espaço interno das equipes não se traduz automaticamente em capital político-eleitoral, sobretudo quando o eleitorado envolvido é composto por sujeitos que, embora imersos em uma lógica de comunidade, preservam margens significativas de decisão individual.

As eleições de 2024 revelaram, assim, uma tensão entre a visibilidade conquistada por figuras como Sênior e "O Líder" e os efeitos práticos que essa visibilidade poderia gerar dentro da arena eleitoral. Mesmo quando acompanhadas de esforços sistemáticos de campanha, de postagens em redes sociais e de apoios manifestos por parte de algumas equipes, as candidaturas oriundas do universo das ADMs não produziram um movimento de adesão coletiva expansiva, ao menos não nos moldes esperados por suas lideranças. Em carreatas, bandeiraços e reuniões políticas das quais participei, era evidente o entusiasmo daqueles que compareciam: usavam camisetas personalizadas, empunhavam bandeiras, entoavam palavras de ordem e manifestavam apoio com convicção. Entretanto, o contingente presente nesses eventos, embora significativo, não representava, necessariamente, a totalidade das equipes às quais estavam vinculados, tampouco denotava uma mobilização mais ampla que extrapolasse os limites dos núcleos mais próximos ao candidato. A expectativa de que uma determinada ADM levaria consigo todos os seus motoristas, ou mesmo que familiares e simpatizantes externos comporiam um público mais numeroso, não se concretizava. Com isso, tornava-se visível uma espécie de descompasso entre a organização política formalizada por certas lideranças e a capacidade de converter esse arranjo em presença massiva, revelando, mais uma vez, que o reconhecimento cotidiano de uma liderança não se converte automaticamente em capital político mobilizável em larga escala.

Essa travessia entre regimes de legitimidade revela-se ainda mais densa quando observamos os modos como certas candidaturas, mesmo desvinculadas organicamente do universo das equipes, conseguiram arregimentar apoios relevantes entre os motoristas, deslocando o eixo da representatividade para além da experiência vivida. O caso de Dr. Isaac Tayah e Sargento Salazar, ambos vereadores eleitos em 2024, aponta para uma lógica em que a figura pública, investida de autoridade institucional anterior, pode ser convertida em representação viável mesmo na ausência de vínculos cotidianos com o campo dos motoristas. Isso não significa que a legitimidade construída no cotidiano seja desimportante, mas indica

que, no contexto das eleições, a visibilidade acumulada, os recursos disponíveis e a performance pública passam a contar tanto quanto – ou mais que – os laços orgânicos.

Essa racionalidade estratégica, que perpassa o engajamento político no interior das ADMs, pode ser lida menos como um reflexo de convicções doutrinárias e mais como um esforço pragmático de inscrição no jogo político, na esperança de transformar visibilidade em canal de interlocução. A política, nesse registro, não aparece como um compromisso ético com um projeto de representação coletiva, mas como um investimento tático em oportunidades futuras de reconhecimento e circulação. Quando uma ADM declara apoio a uma candidatura, esse gesto parece operar não tanto em nome de uma identidade coletiva consolidada, mas como um movimento individualizado que busca projetar essa liderança enquanto figura apta à mediação, utilizando o nome apoiado como dispositivo simbólico de aproximação com arenas institucionais. Esse cálculo, embora frequentemente enunciado por meio de léxicos como lealdade, moralidade ou compromisso, revela-se mais afinado à tática que à coerência programática, mais atento à possibilidade de aproximação institucional do que à organicidade dos vínculos cotidianos. Essa dinâmica ajuda a compreender por que mesmo candidaturas muito próximas da experiência dos motoristas, no plano do cotidiano, não lograram converter essa proximidade em adesão eleitoral consolidada, enquanto outras, dotadas de maior visibilidade e manejo performático, conseguiram angariar apoios pontuais — ainda que fragmentários, voláteis e, muitas vezes, mais ruidosos do que eficazes.

Não se trata, portanto, de um simples problema de alienação política ou de despolitização, mas de um regime próprio de engajamento, articulado às práticas relacionais e aos circuitos de expectativa que atravessam os próprios motoristas. O que se observa, nas interações que envolvem o campo da política institucional, é uma lógica fragmentária de apoio, cujos contornos não coincidem com as estruturas organizativas formais das ADMs nem com o ideal de uma categoria politicamente coesa. O voto não aparece como reflexo de uma identidade coletiva nem como efeito direto da autoridade de uma liderança, mas como produto de decisões que se mantêm, em grande parte, no registro da individualidade. O que se enuncia como apoio, o que se performa como engajamento, o que se expressa nas redes sociais ou nos eventos presenciais, nem sempre guarda correspondência com adesões integralizadas ou mobilizações estáveis. A coesão visual – composta por camisetas, bandeiras e palavras de ordem – frequentemente encobre uma multiplicidade de posicionamentos que só se torna

perceptível quando se observa de perto as margens, os silêncios, os desvios e as presenças intermitentes.

Ao acompanhar as campanhas dos candidatos mencionados, fosse por meio das redes sociais, das postagens diárias e dos *stories* que encenavam apoios, fosse pelas presenças físicas em reuniões, carreatas ou bandeiraços, tornou-se evidente que os engajamentos eram pontuais, situados e atravessados por múltiplos critérios que não se deixavam apreender em termos binários. A participação em um evento, o compartilhamento de uma postagem ou mesmo a menção ao nome de um candidato não implicava, necessariamente, em endosso integral, tampouco revelava uma orientação unificada da equipe como um todo. Em uma mesma reunião, era possível escutar falas entusiasmadas e também perceber gestos mais contidos, assim como em uma mesma equipe havia motoristas que aderiam com mais afinco à campanha e outros que se mantinham discretos ou indiferentes. Esses contrastes, longe de revelar um distanciamento da política, apontam para a maneira como os engajamentos se organizam em torno de afinidades voláteis, redes de lealdade situadas e cálculos relacionais que nem sempre passam pelo crivo da liderança formal.

Mais do que expressão de uma dissonância entre política institucional e experiência vivida, o que se delineava ali era uma forma relacional de engajamento, cujos movimentos obedecem à lógica da presença, da escuta e do reconhecimento, e não à imposição de agendas ou à expectativa de homogeneidade. A política, nesse registro, não se inscreve como uma estrutura externa que se sobrepõe ao cotidiano das equipes, mas como um campo em que se cruzam diferentes temporalidades, interesses e modos de aproximação. As candidaturas, mesmo aquelas vinculadas a lideranças reconhecidas, não eram capazes de garantir o engajamento pleno das equipes às quais estavam ligadas. Os gestos de apoio, quando aconteciam, eram performados de forma plural: ora como demonstração de solidariedade à liderança, ora como deferência ao convite recebido, ora como gesto de observação cautelosa diante do cenário em disputa. Nessas condições, a adesão nunca se dá em bloco, mas se constitui em meio a segmentações, sobreposições e desvios que compõem a textura relacional do engajamento político entre motoristas e equipes.

O próprio modo como os candidatos se apresentavam em suas campanhas — ora como representantes legítimos, ora como parceiros de caminhada, ora como figuras públicas já consolidadas — refletia a instabilidade do campo em que se moviam e a tentativa constante de

articular formas variáveis de pertencimento. Muitos recorriam a estratégias imagéticas que buscavam ancorar suas trajetórias no cotidiano dos motoristas, publicando registros de reuniões, encontros informais, depoimentos e mensagens de apoio. As redes sociais, nesse contexto, operavam como vitrines de reconhecimento, onde o gesto do outro — um comentário, uma curtida, uma foto compartilhada — era convertido em índice de engajamento. Contudo, a presença de um rosto conhecido, o uso de uma camiseta personalizada ou a citação de uma equipe nem sempre sinalizavam uma adesão plena ou homogênea. O que se via era uma miríade de performances articuladas por relações que oscilavam entre a identificação momentânea e a vigilância constante, entre a deferência circunstancial e a suspensão do juízo.

Nesse cenário, as ADMs funcionavam como mediadoras dessa experiência, não por sua capacidade de unificar os motoristas sob uma direção política, mas por operarem como plataformas onde a política podia ser testada, experimentada e eventualmente legitimada. Seus administradores, ao organizarem encontros, convocarem reuniões ou abrirem espaço para candidatos em suas agendas, tornavam-se eles próprios operadores de uma gramática política que misturava autoridade prática e pretensão representativa. No entanto, esse lugar de mediação não conferia automaticamente controle sobre os posicionamentos dos motoristas que compunham as equipes, tampouco garantia coesão no engajamento. As ADMs, nesse sentido, não se apresentavam como instâncias programáticas ou doutrinárias, mas como espaços de circulação de possibilidades, nos quais a adesão política, quando se manifestava, era sempre parcial, situada e relacionalmente tensionada.

As reuniões políticas organizadas em 2024, sobretudo aquelas que antecederam o pleito municipal, exemplificam bem esse modo de operação. Embora pudessem reproduzir formas discursivas associadas à participação democrática – como a escuta, o convite ao debate ou a valorização da presença –, essas reuniões também atualizavam relações previamente constituídas de autoridade e reciprocidade. Não se tratava de instâncias deliberativas no sentido clássico, mas de eventos que permitiam a exposição de candidatos e a observação mútua entre lideranças e motoristas. Os argumentos circulavam de maneira controlada, os convites eram cuidadosamente formulados e os momentos de fala seguiam protocolos tácitos já sedimentados. Ainda assim, essas reuniões não eram inócuas: eram, antes, oportunidades para a avaliação da presença, para a reiteração de vínculos e para a aferição dos limites entre

engajamento e recuo. Era nesse entremeio — entre a convocação e a escuta, entre o gesto público e a interioridade do voto — que se desenhavam as possibilidades e os limites da capilaridade pretendida por certas lideranças e da segmentaridade que marcava, de forma persistente, o campo político das equipes.

Foi especialmente durante as eleições de 2024 que essas dinâmicas se tornaram ainda mais visíveis. Apesar do número significativo de candidaturas que reivindicavam, de alguma forma, vínculos com o universo dos motoristas por aplicativo, os apoios expressos por ADMs ou equipes se davam de maneira pontual, parcial e frequentemente tensionada. Quando algum tipo de endosso coletivo era anunciado, ele surgia mediado por disputas internas, negociações discretas e avaliações pragmáticas quanto ao prestígio dos envolvidos e à conveniência daquele apoio.

Esse cenário, no entanto, não significava uma rejeição à política, tampouco indicava desinteresse. O que se evidenciava era uma racionalidade política distinta, menos centrada na busca por coerência programática e mais ancorada na experimentação de estratégias de visibilidade e de mediação. Candidaturas como as de Sênior exemplificam essa tentativa de conversão de autoridade cotidiana em possibilidade eleitoral. Sua campanha mobilizava imagens, narrativas e valores amplamente partilhados no cotidiano das equipes e articulavam essas referências a performances públicas que visavam sustentar a legitimidade da candidatura. Mas ainda que o pertencimento fosse evocado com insistência, e que o reconhecimento dessa trajetória fosse amplamente mencionado nos discursos e nos materiais de campanha, os apoios recebidos não se expandiam automaticamente para além dos círculos imediatos de convivência.

Mesmo entre aqueles que pareciam acompanhar de perto as suas ações, havia variações importantes no modo como o engajamento se construía. Alguns motoristas reconheciam o seu esforço, mas não necessariamente se sentiam mobilizados a transformar esse reconhecimento em adesão eleitoral. Outros acompanhavam os eventos, comentavam postagens, participavam de reuniões, mas mantinham certa reserva quanto à conversão desse acompanhamento em voto. E havia, ainda, aqueles que, mesmo se reconhecendo como parte da mesma realidade social do candidato, mantinham distância das campanhas, seja por desinteresse pessoal, por lealdade a outros nomes ou por desconfiança em relação ao uso político da imagem da categoria.

Essas variações no engajamento também se tornavam perceptíveis nas formas de comunicação e circulação das candidaturas nas redes sociais e nos encontros presenciais promovidos pelas ADMs. O que se observava não era uma lógica de adesão unificada, mas um movimento de teste, aproximação e recuo, que os próprios candidatos pareciam reconhecer e tentar manejar. Muitos recorriam a postagens frequentes, compartilhavam imagens de eventos e retomavam falas de motoristas como forma de produzir sinais de pertencimento e consolidar apoios simbólicos. No entanto, esses gestos não encontravam uma resposta necessariamente homogênea. Em algumas equipes, os conteúdos eram amplamente divulgados e comentados; em outras, circulavam de forma lateral, sem provocar reações significativas. Entre motoristas de uma mesma equipe, era comum que alguns compartilhassem entusiasticamente os materiais de campanha, enquanto outros evitassem qualquer tipo de exposição ou comentário público.

A atuação das ADMs, nesse contexto, não se reduzia à mediação de candidaturas, mas configurava-se como uma plataforma de articulação de possibilidades políticas. Ainda que formalmente vinculadas à organização da rotina dos motoristas, elas operavam também como instâncias de visibilidade e circulação, em que se testavam modos de expressão pública, de negociação com figuras políticas e de inscrição simbólica no campo mais amplo da política institucional. Quando uma candidatura era apoiada, esse apoio surgia menos como resultado de uma deliberação coletiva e mais como prolongamento da vontade de uma liderança específica que, em nome da ADM, assumia o gesto como legítimo. Isso não significava, contudo, que os motoristas automaticamente reconhecessem esse gesto como seu. Em muitos casos, o apoio declarado por uma ADM coexistia com manifestações privadas de dúvida, silêncio ou mesmo oposição. Não que houvesse ali uma "quebra de lealdade", mas uma forma de manejar, individualmente, os limites da adesão pública, preservando o vínculo com a equipe, mas sem necessariamente comungar de todas as suas escolhas.

Essa dissociação entre apoio institucional e engajamento individual revela uma das características mais marcantes do universo político das equipes: a segmentaridade como forma de convivência e de participação. Ao invés de produzir rupturas ou crises abertas, as divergências se acomodavam em formas discretas de manifestação, em gestos de apoio calculado, em presenças que não exigiam correspondência plena. O que se via, assim, era um campo político em que a representação era continuamente disputada, onde os vínculos se

desenhavam mais por reconhecimento relacional do que por identidade programática. E nessa lógica, a figura do candidato, mesmo aquele que emergia das próprias equipes, precisava aprender a lidar com essa imprevisibilidade.

Dentre os motoristas, o reconhecimento das lideranças e o respeito pelas trajetórias construídas dentro das equipes não deixavam de ser reiterados em falas, gestos e referências cotidianas. Sênior, "O Líder" e outros nomes associados à mediação cotidiana eram frequentemente evocados como figuras de confiança, cuja presença constante e capacidade de escuta os tornava referências legítimas para muitos motoristas. No entanto, quando essas figuras tentavam converter essa legitimidade em plataforma eleitoral, o que se via era menos um movimento de transferência direta de autoridade e mais uma reconfiguração das formas de escuta e engajamento. Os motoristas não deixavam de reconhecer o valor dessas lideranças, mas, ao serem convocados à adesão política, pareciam reagir conforme suas próprias referências, filtrando o chamado eleitoral por meio de suas experiências, expectativas e inquietações particulares. Essa filtragem não se dava de modo frontal ou conflitivo, mas assumia a forma de presenças cautelosas, silêncios eloquentes e adesões parciais, que reafirmavam o vínculo com a liderança, mas suspendiam, em alguma medida, a adesão irrestrita.

Essa distância entre o engajamento cotidiano e a ação eleitoral não deve ser lida como ausência de politização, mas como expressão de um regime específico de relações políticas, em que a confiança se constrói de maneira situada, e a participação se dá em níveis variados, conforme os contextos e os atores envolvidos. A política, nesse universo, não é um campo separado da vida, tampouco uma instância a ser recusada em bloco. Ao contrário, ela é continuamente incorporada às rotinas, aos julgamentos morais, às formas de circular pelas cidades, aos modos de falar sobre segurança, dignidade, trabalho e reconhecimento. No entanto, sua tradução em práticas eleitorais é mediada por uma série de condicionantes que tornam a adesão uma aposta, não um desdobramento automático.

Ao lado dessas considerações, emerge ainda outro fator importante: a percepção generalizada de que a política é um espaço que deve ser ocupado estrategicamente, e não por qualquer um. Daí a preferência, em muitos casos, por candidatos já eleitos, com estrutura, com visibilidade e com capacidade de articulação institucional. Para muitos motoristas, a escolha por apoiar alguém "de fora", mas com "condições", é menos uma renúncia à

representação orgânica e mais uma tática de sobrevivência. O candidato "forte" é aquele que pode, eventualmente, devolver algum tipo de benefício, seja por meio de políticas públicas, seja por meio de articulações com o poder executivo. Nessa lógica, apoiar alguém como Zangadão podia parecer coerente do ponto de vista simbólico, mas arriscado do ponto de vista pragmático, sobretudo se o cálculo era sobre quem teria mais chances de ser eleito. E, mesmo quando havia identificação com a figura do candidato, a dúvida sobre sua viabilidade eleitoral ou sua capacidade de agir dentro das instituições acabava pesando na decisão. O voto, assim, se convertia em um gesto ao mesmo tempo ético e estratégico, que buscava alinhar desejo de representação com expectativa de retorno.

Em uma das minhas últimas corridas antes do pleito, conversando com um motorista de uma equipe que se manteve "neutra" nas eleições, ele resumiu o sentimento de muitos:

> Mano, eu até acho massa ver que um motorista é candidato. Tá lá na frente, falando. Acho importante. Eu fui em reunião assim. Mas na hora do voto, a cabeça é outra. Tu acha que adianta botar um motorista lá pra ser engolido? E outra… será que ele vai saber fazer direito? Ali é tanque de tubarão. Eu penso assim… tem uns cara que já tão lá dentro, que já sabem como funciona… tem moral com o prefeito, com o secretário... porque política, você sabe como é… é toma lá, dá cá. O nosso, coitado! Vai chegar lá pra aprender ainda. E até ele aprender, o mandato já acabou. Isso se não aprender errado [risos].

Ainda que o número de candidaturas vinculadas ao universo dos motoristas por aplicativo em 2024 tenha sido relativamente pequeno quando comparado ao total de postulantes ao cargo de vereador, a existência dessas candidaturas revela a tentativa de transformar a experiência cotidiana das equipes em uma plataforma de representação política. Entre aqueles que se declararam como "motoristas particulares", poucos foram os que, de fato, conduziram suas campanhas ancoradas na vida das equipes e das ADMs, articulando suas propostas com os discursos e valores mobilizados no interior desse universo. Em alguns casos, os vínculos existiam, mas não apareciam como norteadores das estratégias eleitorais; em outros, os discursos e propostas se alinhavam ao cotidiano dos motoristas, mas as candidaturas não se assumiam diretamente a partir dessa posição.

Dentre os candidatos que fizeram menções explícitas a suas experiências como motoristas por aplicativo, destacou-se o uso recorrente de valores considerados agregadores

dentro da gramática moral das equipes — como honra, lealdade e senso de missão —, ainda que tais menções se desdobrassem de maneiras diferentes conforme os contextos de suas campanhas. As ADMs fundadas por alguns desses candidatos serviram como referências importantes para a construção de suas imagens públicas, funcionando não apenas como espaços de sociabilidade cotidiana, mas também como vetores de articulação política. Templários, Ataque Soviético, Liderança S.W.A.T. e Liderança Infinity são exemplos dessas formações que, já inseridas no campo prático da mediação entre motoristas, segurança e circulação, acabaram se tornando também dispositivos de visibilidade no plano eleitoral. A apropriação dessas experiências não significou, contudo, a conversão automática do reconhecimento cotidiano em capital político-eleitoral. Ainda que os candidatos se apresentassem como fundadores e líderes dessas ADMs, a adesão aos seus nomes, por parte de outras equipes ou de motoristas não diretamente vinculados a elas, não se deu de modo automático.

A grande aposta, por fim, foi o apelo a uma adesão eleitoral que pudesse ser conseguida recorrendo, em suas campanhas, aos mesmos repertórios já conhecidos e experimentados nos espaços internos das equipes e das ADMs. Assim como as lideranças dessas estruturas buscam, no dia a dia, produzir coesão em meio à dispersão, apelando para narrativas sobre o risco, a insegurança e a necessidade de união, também suas candidaturas tentaram sustentar-se nesses mesmos dispositivos, apostando na repetição de imagens, vocabulários e gestos que evocassem pertencimento e urgência. Os discursos eleitorais não emergiam do nada, mas derivavam de formas previamente instituídas de se fazer ouvir, de organizar consensos provisórios e de convocar os outros à ação. Nesse esforço, o que estava em jogo não era apenas a conquista de votos, mas a continuidade de um modo de condução da vida coletiva que já vinha sendo elaborado em outras frentes. Ao projetar-se como extensão natural de sua autoridade cotidiana, esses candidatos operavam uma tentativa deliberada de conversão do reconhecimento relacional em adesão política, apostando que o vínculo estabelecido no dia a dia das equipes pudesse atravessar os domínios mais incertos da representação formal.

No entanto, mesmo diante desse esforço sistemático de conversão, o campo de atuação política dos motoristas por aplicativo em Manaus permanece atravessado por lógicas que dificultam a unificação plena das experiências em torno de projetos eleitorais comuns. A

segmentaridade, entendida aqui não apenas como dispersão ou fragmentação, mas como um princípio organizador das relações sociais, atua como limite estrutural à formação de blocos coesos de apoio, mesmo quando lideranças tentam articular discursos totalizantes. O que se observa é que, ainda que uma mesma figura possa circular entre diferentes equipes, estabelecer pontes, ocupar posições de escuta e negociação, sua capacidade de organizar essa pluralidade em torno de uma plataforma eleitoral unitária esbarra nos modos pelos quais as equipes se constituem: de forma relacional, circunstancial, e nem sempre alinhada a uma narrativa comum. Cada ADM tenta costurar, a seu modo, uma imagem de centralidade, mas essa centralidade é sempre parcial, sujeita a variações, conflitos internos e resistências sutis que nem sempre se manifestam de forma explícita.

Essa impossibilidade de unificação não representa, contudo, uma falha do processo político em si, mas uma característica própria do modo como se articula a vida coletiva desses trabalhadores. A segmentaridade das equipes, longe de significar ausência de sentido coletivo, revela uma forma de organização política que não depende da homogeneidade, mas se alimenta da flexibilidade, da autonomia relativa dos grupos e da capacidade de cada motorista de negociar, seletivamente, seus engajamentos. Apoiar um candidato, comparecer a um evento, usar uma camiseta de campanha ou compartilhar uma postagem não significam, nesse universo, adesões totais e incondicionais, mas modos parciais de presença política, constantemente ajustados às condições de cada relação. Isso torna o campo político dos motoristas por aplicativo não apenas difícil de capturar em categorias analíticas clássicas, mas, sobretudo, dotado de uma gramática própria, em que o engajamento é distribuído, negociado e, muitas vezes, contraditório.

É nesse regime relacional, regulado por vínculos móveis, afetos circunstanciais e economias morais situadas, que a política entre os motoristas por aplicativo se inscreve. Não se trata de uma política ausente, tampouco de uma politização incompleta, mas de uma política atravessada pela segmentaridade como forma de vida, e pela tentativa constante – muitas vezes frustrada – de converter relações densas em adesões compartilhadas. As ADMs, ao operarem como instâncias de mediação e projeto, ensaiam essa conversão por meio de lideranças que se investem no esforço de capilarização, circulando entre diferentes equipes, articulando falas, reunindo pessoas, e tentando se projetar como tradutores legítimos de um coletivo. Mas esse coletivo, por sua vez, escapa constantemente à sua totalização. Resta,

assim, a percepção de que a política, nesse mundo, não se organiza sob a forma de um corpo uno, mas como um campo de forças em constante recomposição, onde o pertencimento é sempre parcial, e a representação, sempre negociada.

2. UBERIDADES

2.1. Transformações ou reinterpretação da ideia de “trabalho precário”?

Termos como "novo", "mudança" e "transformação" têm se tornado cada vez mais mobilizados em análises sobre o “mundo do trabalho” e suas dinâmicas contemporâneas, como se a ideia de modernidade fosse inseparável de um movimento em direção ao inédito. Karl Polanyi (1989) já destacava as “transformações mercadológicas”, referindo-se aos processos de desencaixe das economias em relação às estruturas sociais tradicionais. Desde então, o uso desses conceitos deixou de ser mobilizado como mero indicativo de progresso e passou a constituir um campo de tensão, onde se confrontam forças de desintegração e tentativas de reintegração social.

Atualmente, esses termos tornaram-se parte de uma gramática comum para avaliar múltiplos fenômenos. Para Rocha e Eckert (2013), é o reflexo de um "ciclo de mutilações e renascimentos das formas de vida social", no qual rupturas não apenas desintegram estruturas, mas impõem uma constante recomposição da sociabilidade. Isso se articula ao conceito de "destruição criativa" de Schumpeter (1961), aprofundado por Dubar (2005) como o processo pelo qual o capital destroi sistematicamente antigas formas de produção e troca, substituindo-as por outras mais inovadoras e lucrativas. A transformação opera como um mecanismo de reestruturação que redefine hierarquias sociais e os limites do economicamente aceitável e politicamente possível. As narrativas contemporâneas, ao projetarem um futuro inevitável ancorado em uma racionalidade tecnológica neutra, esvaziam as escolhas políticas e econômicas que definem os rumos das transformações laborais.

Embora a transformação seja apresentada como inevitável, as estruturas do mundo do trabalho permanecem ancoradas em lógicas antigas. As assimetrias de poder e a exploração seguem como fundamentos, revestidas pela estética da inovação e da flexibilidade. A destruição criativa fica responsável pela dissolução das antigas formas de resistência e pelo enfraquecimento dos vínculos de solidariedade, substituindo-os pela valorização da individualização e da adaptabilidade (Dubar, 2005). O futuro disruptivo projetado não rompe

com as estruturas herdadas, mas atualiza os mecanismos de exploração, redistribuindo riscos e oportunidades de forma desigual.

As “transformações recentes no mundo do trabalho”, impulsionadas por tecnologias digitais, fizeram aparecer categorias adjacentes para interpretar esses fenômenos, como a "uberização do trabalho" (Antunes, 2018 e 2020; Abílio, 2019 e 2020), a "plataformização" (Poell et al, 2020; Abílio et al, 2021) e a “precarização laboral” (Franco e Ferraz, 2019; Rodrigues et al, 2021; Colombi e Morais, 2022). Essas categorias compõem uma gramática que descreve como novas formas de emprego, mediadas por plataformas digitais, redefinem as relações entre trabalhadores e mercado. Tais mudanças são acompanhadas por debates sobre a flexibilização das relações de trabalho, levando estudiosos a considerar que estaríamos diante de um “novo estágio do capitalismo digital” (Srnicek, 2018; Scholz, 2016).

No capitalismo industrial, amparado pela "modernidade sólida" (Bauman, 1999), predominavam estruturas que, ao oferecerem estabilidade, tornavam possível a construção de “carreiras duradouras” (Sennett, 2004). Essa lógica cedeu espaço a uma configuração de instabilidades permanentes, em que o vínculo empregatício se torna transitório e as garantias se diluem em nome da flexibilidade. O cenário contemporâneo, impulsionado pelas plataformas digitais, rompe com a expectativa de continuidade, valorizando a adaptabilidade a um mercado volátil. Karen Ho (2009), em estudo sobre o setor financeiro, evidencia como a instabilidade se converte em uma constante estrutural do ambiente corporativo. Persiste uma crescente insegurança, de modo que a “precariedade” deixa de ser exceção para constituir-se parte da dinâmica organizacional.

Se no século XX o capitalista era simbolizado por figuras como Henry Ford, no século XXI essa imagem se desloca para empreendedores como Bill Gates e Steve Jobs, que fundamentaram suas fortunas na imaterialidade das tecnologias digitais (Zuboff, 2021; Amorim et al, 2022). Gigantes como Microsoft, Google, Apple, Amazon e Facebook redefiniram o mercado, apostando na singularização dos bens de consumo (Cochoy, 2002) e consolidando a centralidade dos dados como principal recurso econômico.

Essas plataformas atuam como intermediárias de trocas econômicas, configurando-se como mercados bifaciais (Rochet e Tirole, 2003). Empresas como Uber e Airbnb desempenham o papel de mediadoras entre consumidores e prestadores de serviços, extraindo valor da intermediação. A lógica se apoia nos matching markets (Steiner, 2019), em que algoritmos ajustam preços em tempo real. Elas exercem ainda uma função reguladora ativa

por meio de mecanismos de avaliação (Porto e Werneck, 2021; Carneiro, 2019; Callon, 2002; Callon, 2008; Callon, 1999), operando sob uma lógica de vigilância contínua, onde consumidores e trabalhadores são submetidos a um sistema de controle algorítmico, o que solidifica uma "cultura da auditoria" (Strathern, 2000). No transporte por aplicativo, motoristas são constantemente avaliados por um sistema de pontuação que impõe uma rigorosa e invisível disciplina.

A distinção entre tempo de trabalho e tempo pessoal tornou-se mais difusa, gerando reconfigurações na experiência dos trabalhadores, que enfrentam desafios na previsibilidade da renda e estabilidade econômica (Han, 2015; Wajcman, 2015; Dejours, 1992; Cardoso, 2018). O modelo de remuneração variável, baseado no volume de corridas e avaliações, estrutura uma dinâmica na qual os motoristas necessitam manter um ritmo constante para obter ganhos compatíveis com suas necessidades (Srnicek, 2018; Scholz, 2016). Ocorre também a ampliação do controle algorítmico, que influencia a autonomia e insere as atividades em monitoramento contínuo. Tal controle, operado por rastreamento e IA, determina padrões de produtividade sem transparência sobre os critérios utilizados (Rosenblat e Stark, 2016; Lee et al, 2015), com o controle ocorrendo por sistemas automatizados que orientam as ações de maneira difusa. Os algoritmos funcionam como mediadores que estruturam e condicionam a interação dos trabalhadores com o próprio trabalho.

A adoção dessas tecnologias questiona o papel do trabalhador humano na cadeia de produção (Rohn e Lopes, 2015; Neves, 2019a; Neves, 2019b), desafiando a estruturação da relação "trabalho e emprego" e levantando questões sobre ocupação, renda e identidade do trabalhador (Antunes, 1999; Telles, 2006; Kalleberg, 2009). Falar em precarização não é um debate novo, sendo algo intrínseco ao desenvolvimento capitalista (Franco e Ferraz, 2019; Rodrigues et al, 2021; Colombi e Morais, 2022; Antunes, 2018). Contudo, o conceito ultrapassa a mera ausência de estabilidade contratual, tornando-se um fenômeno que reconfigura as condições materiais e a forma como os indivíduos experienciam o tempo, internalizam a incerteza e reorganizam suas expectativas.

Edward Thompson (1967; 1998), ao analisar a disciplinarização do tempo na industrialização, revelou uma profunda transformação na subjetivação dos trabalhadores, impondo uma percepção de temporalidade estruturada em torno da linearidade e previsibilidade. A precarização contemporânea rompe com essa linearidade ao submeter a vida a uma dinâmica de instabilidade estrutural, desorganizando a separação entre tempo de

trabalho e de vida. O trabalhador contemporâneo está inserido numa lógica de flexibilidade forçada, em que o tempo é controlado por mecanismos difusos e internalizados.

A precarização, nesse sentido, traduz-se em uma forma de vida em que a incerteza se converte em elemento estrutural, moldando rotinas e subjetividades. O tempo precário não se organiza em torno da previsibilidade, mas da constante adaptação às contingências do momento. Essa forma de precariedade se diferencia pela capacidade de penetrar nas esferas íntimas da vida, dissolvendo a distinção entre trabalho e não-trabalho. A lógica da flexibilidade converte-se em um mecanismo de controle que impõe aos trabalhadores a necessidade de estarem sempre disponíveis a demandas imprevisíveis.

O impacto dessa temporalidade fragmentada altera a percepção de pertencimento ao mundo do trabalho. O trabalhador precário não se reconhece em uma trajetória linear, mas em uma lógica cíclica de entradas e saídas, de adaptações constantes diante de um mercado que oferece oportunidades instáveis e condicionadas à flexibilidade contínua.

2.1.1. Trabalho plataformizado

O advento da plataformização do trabalho (Nieborg e Poell, 2020; Abílio et al, 2021) intensificou as dinâmicas de precarização, ao reconfigurar as relações laborais dentro de um modelo no qual as plataformas não se limitam a atuar como mediadoras, mas se consolidam como estruturas que reorganizam as condições de inserção dos trabalhadores. O trabalho passa a ser regulado por mecanismos algorítmicos que, ao mesmo tempo em que fragmentam o controle, reforçam um sistema de comando indireto, no qual as responsabilidades tradicionais das empresas são diluídas, transferindo aos trabalhadores os custos, os riscos e a instabilidade operacional de suas atividades (Wood et al, 2019; Vallas; Schor, 2020).

A Uber é a experiência de plataformização do trabalho mais conhecida. Ela alterou tão drasticamente as noções de trabalho e emprego que seu modelo de negócio expandiu-se, tendo sido cunhado o termo “uberização do trabalho”, que caracteriza a informalização das relações laborais, a precarização das condições de trabalho, a ausência de direitos trabalhistas e a intensa flexibilização e individualização da força de trabalho. Essa mudança não ocorreu de forma homogênea, sendo mediada por fatores econômicos, políticos e culturais de cada localidade.

No Brasil, a Uber foi lançada no início de 2014 (Junge e Tavares, 2020), ano que, não coincidentemente, marca o fim de um período de crescimento econômico e aumento da renda – naquele ano o Brasil alcançou a menor taxa de desemprego (7,0%) de sua história, celebrando o marco do "Pleno Emprego". Contudo, naquele mesmo ano o país iniciou um declínio econômico marcado por crises políticas que transformaram o cenário, gerando um terreno fértil para a expansão de alternativas flexíveis e precárias de renda e ocupação (Oreiro, 2017; Paula e Pires, 2017; Barbosa, 2017). Muitos trabalhadores aderiram ao serviço por falta de alternativas formais, tornando-se motoristas de aplicativo como uma saída emergencial diante das dificuldades do mercado de trabalho tradicional (Amorim e Moda, 2020).

A rápida difusão do modelo foi resultado também de um discurso promovido pelas plataformas, que enfatizavam as vantagens da flexibilidade e da autonomia como diferenciais positivos. Essa narrativa, associada ao baixo custo de entrada e à possibilidade de rendimentos variáveis, sustentou a expansão das plataformas no país. Diferente dos modelos tradicionais de subordinação, em que há um contrato formal, as plataformas operam por uma intermediação algorítmica que combina incentivos e métricas de desempenho para orientar a participação dos trabalhadores no sistema (Callon, 2009).

A regulação algorítmica, ao determinar como motoristas acessam e realizam corridas, impacta sua inserção no mercado. O sistema de avaliação e ranqueamento, que classifica motoristas com base nas avaliações e em indicadores como taxa de aceitação e cancelamento, define quem terá acesso às melhores oportunidades, criando uma estrutura hierárquica interna (Rochet e Tirole, 2003). A precificação dinâmica, ajustada em tempo real, introduz imprevisibilidade sobre os ganhos, tornando a jornada adaptável, mas condicionada a flutuações que fogem ao controle dos trabalhadores (Steiner, 2019).

Essa forma de organização do trabalho modifica os vínculos e as relações de risco. Diferente do modelo assalariado, os motoristas de aplicativos assumem integralmente os custos com combustível, manutenção do veículo e seguros, e não contam com proteções sociais como aposentadoria ou seguro-desemprego (Amorim e Moda, 2025). Esse deslocamento dos riscos para os trabalhadores insere-se em um modelo de negócios no qual a empresa mantém controle sobre as dinâmicas do trabalho sem assumir responsabilidades diretas sobre as condições laborais (Kessler, 2018; Junge e Tavares, 2020).

A emergência desse formato gerou debates sobre a necessidade de regulamentação. Nos Estados Unidos, a Califórnia tentou redefinir a noção de empregado para incluir

motoristas de aplicativos, mas enfrentou forte oposição das empresas, que lançaram campanhas bem-sucedidas para manter seu modelo (Cherry, 2021). No Brasil, a discussão sobre a regulamentação segue em disputa, especialmente no contexto pós-Reforma Trabalhista de 2017, que flexibilizou as relações laborais e reduziu a proteção institucional ao trabalho formal (Lima & Bridi, 2019).

Motoristas têm se organizado para reivindicar melhores condições, ao mesmo tempo em que expressam percepções diversas sobre sua própria condição laboral (Dubet, 2015). O modelo de plataformização, embora associado à flexibilização extrema, é ressignificado de maneiras distintas pelos próprios trabalhadores, que atribuem significados variados às suas experiências e às condições sob as quais exercem sua atividade.

2.1.2. “Ser uber”: destino ou recurso?

Para muitos motoristas por aplicativos, a experiência é marcada por uma dinâmica de recorrentes retornos, um ciclo em que o desejo de deixar a Uber por oportunidades estáveis convive com a possibilidade de ter que voltar. “Ninguém quer ser uber pra sempre” é uma assertiva constante, acompanhada da expectativa de “uma outra coisa”. No entanto, esse movimento de retorno não se explica apenas pela falta de opções, mas pela estrutura fragmentada de suas vidas, nas quais a estabilidade raramente é um horizonte acessível.

A noção de “oportunidade” carrega um duplo sentido: expressa a viabilidade dentro das contingências da vida e, ao mesmo tempo, marca a relação descontínua com o trabalho. É essa relação fluida que define o papel do trabalho por aplicativo na trajetória desses motoristas, que não o enxergam como um destino fatalístico, mas como um espaço de transição. O “ser uber” é entendido como um “recurso” ou “ferramenta” a ser acionada caso necessário; uma alternativa viável à qual se pode retornar se as demais falharem.

Essa lógica do “vai-e-volta” traz um paradoxo: enquanto o desejo de estabilidade permanece, a rigidez do trabalho formal muitas vezes se mostra incompatível com as exigências da vida cotidiana. A flexibilidade oferecida pela plataforma, embora precária, torna-se um fator relevante para quem precisa conciliar o trabalho com outras responsabilidades. Para muitas mulheres motoristas, a possibilidade de gerir demandas familiares sem as restrições de empregos formais é um fator determinante para que permaneçam nas plataformas. Nesse contexto, a ideia de “precariedade” é ressignificada: se

por um lado é um obstáculo, por outro é um espaço de gestão da própria vida, ressignificando a ideia de “estar empregado”.

A possibilidade de retorno à Uber apresenta-se como um recurso tangível em um contexto de instabilidade: um refúgio, nunca definitivo, mas que nunca se fecha. Essa relação descontínua com o trabalho ocorre não apenas pela lógica da plataformização, mas porque as vidas desses motoristas já são marcadas por rupturas e recomeços. Não é apenas o trabalho que é precário; a própria vida é experimentada como um processo fragmentado. A experiência da precariedade se torna uma forma de existir no mundo, articulando trajetórias que precisam ser constantemente ajustadas.

A formalidade é percebida como o oposto da precariedade por carregar a promessa de um tempo linear e progressivo. Quando a vida é marcada por crises, essa linearidade se rompe, tornando impossível qualquer projeção que ultrapasse o presente. Se o "ser uber" nunca é projetado como um destino, é porque a noção de permanência se dissolve em um horizonte de constante ameaça. Retornar ao trabalho “de uber” não é uma escolha livre, mas uma resposta pragmática a um mundo que não se organiza mais sobre a promessa de segurança, mas sobre a administração contínua de riscos.

O desejo de "sair da Uber" não existe porque o trabalho seja pior que outras ocupações, mas porque ele carrega a marca do que não pode ser projetado para o futuro. O trabalho formal, mesmo exaustivo, mantém a narrativa de previsibilidade, enquanto o informal escancara a impossibilidade de projetar além do presente. O retorno, porém, é uma realidade que se impõe. O trabalho, aqui, não é um destino, mas um fluxo. A "oportunidade" de "ser uber" não significa ascensão, mas uma alternativa que garante um mínimo de previsibilidade onde outras não oferecem garantias. O trabalho por aplicativo não precisa ser idealizado para ser funcional; basta que esteja disponível.

O paradoxo é que, embora ninguém deseje permanecer nesse trabalho, sua existência representa uma forma de contenção do caos da instabilidade estrutural. A precariedade não é aceitável, mas tornou-se a única estrutura conhecida para gerir a vida sem que tudo desmorone.

A relação dos motoristas com a Uber não é apenas um problema a ser superado. O trabalho formal impõe restrições que, para muitos, tornam a estabilidade difícil. Para quem precisa administrar múltiplos compromissos ou garantir renda sem horários inflexíveis, a

rigidez do emprego formal pode ser tão inviável quanto a instabilidade do informal. A precariedade torna-se um modo de articulação da vida, na qual a flexibilidade pode ser uma necessidade central. A vida precária não é só consequência do trabalho por aplicativo, mas um sistema onde o "vai-e-volta" se torna estratégia de sobrevivência.

Para alguns, trata-se de uma adaptação estratégica: o trabalho por aplicativo se encaixa em uma lógica de múltiplas atividades. É o caso de Alberto, motorista em Manaus há trinta anos, que sempre alternou ocupações:

> Eu sempre trabalhei aqui. Nunca faltou trabalho. Mas tem que ter vontade. Quem tem preguiça não faz nada. Mas se tiver vontade, não fica sem trabalho. Eu, agora, tô fazendo uber, mas eu vendo açaí também. Meu cunhado faz e eu distribuo. Restaurante, lanchonete… tenho muito cliente. E à noite eu também tenho um freezer lá em casa, com cerveja... aí eu vendo também. Sabe o Zé Delivery? Oxi… vendo muito por ele… ifood… os motoboys passam lá, eu ou minha esposa já separamos o pedido e a gente só despacha. O bom da Uber é que eu consigo fazer outras coisas. Pra mim é bom. No dia que não dá pra rodar eu não rodo. Mas no dia que dá, eu pego cedo e vou até a noite. Quando vou entregar o açaí, na volta eu rodo e já aproveito a viagem (risos).

Para muitas motoristas mulheres, essa organização do tempo é ainda mais relevante para articular trabalho e demandas familiares, sendo a melhor ou "única" alternativa por permitir uma mobilidade que outros empregos não oferecem.

> Pra mim, que tenho filho, que preciso levar pra escola, buscar, comprar a merenda... só dá pra conciliar porque eu sou uber. Em outro trabalho às vezes fica muito difícil. Porque tem que fazer horário, né? Eu não tenho ninguém pra me ajudar. Meu marido também trabalha... sai cedo e volta no fim do dia. Filho fica doente, precisa ficar em casa... é mais fácil ser uber. Graças a Deus, na verdade. Que é perigoso, é… mas depois que tu pega o jeito… eu acostumei, já. E os meninos da equipe dão suporte. Dá pra rodar. E aí eu rodo quando dá. Quando não dá, eu não rodo. Mas eu rodo bastante. Todo dia. Até fim de semana.

O trabalho por aplicativo permite que certas demandas sejam melhor geridas. Se a rigidez formal impõe dificuldades, as plataformas aparecem como um espaço com um mínimo de controle sobre o tempo e o espaço, ainda que condicionado pelas regras da plataforma.

Isso não significa que os motoristas romantizem a experiência. Ocorre que a própria relação com a precariedade se transforma à medida que internalizam a lógica da plataformização. A possibilidade de "fazer outras coisas", administrar o tempo, evitar um chefe e definir a rotina aparecem como elementos mais urgentes que as promessas de estabilidade e direitos, que parecem cada vez mais inalcançáveis.

É possível um diálogo com os estudos de Kathleen Millar (2014) sobre catadores no Rio de Janeiro. Para eles, a intermitência não era um estado de transição, mas um modo de vida estruturado por ciclos de intensificação e suspensão do trabalho. A regularidade não era uma meta desejável, pois a experiência estava ancorada na possibilidade de modular o próprio ritmo, desconstruindo a suposição de que o trabalho contínuo fosse um desejo universal. Sobre isso, a autora cunha o conceito de "precariedade duradoura" (enduring precarity), que seria não um desvio, mas a própria estrutura sobre a qual se articulam economias e subjetividades, desafiando interpretações que tomam a formalidade como eixo normativo.

De modo semelhante, para os motoristas de Manaus, a intermitência e a falta de vínculos formais são características inerentes às formas de trabalho que sempre acessaram. Eles negociam suas trajetórias de forma dinâmica, modulando sua permanência na atividade conforme as oportunidades e riscos.

A diferença fundamental, no entanto, é que essa instabilidade é mediada por um aparato tecnológico que impõe critérios invisíveis de avaliação e controle, estabelecendo um novo regime de precariedade. A lógica dos algoritmos cria uma estrutura de poder opaca, com regras em constante mutação. Diferente da informalidade tradicional, o trabalho mediado por aplicativos desloca as interações para uma esfera digitalizada, na qual a previsibilidade se torna ainda mais escassa.

Apesar da naturalização da instabilidade, há um novo elemento: a incerteza sobre “até que ponto a Uber e outras plataformas continuarão sendo uma alternativa viável?”. Se no passado a instabilidade era gerida por decisões individuais e redes de apoio, agora ela é atravessada por um fator imponderável: o funcionamento das plataformas. A incerteza sobre o que poderá substituí-las cria uma tensão que ressignifica o lugar da atividade no presente.

Mesmo com a percepção de que o trabalho por aplicativo é precário, há uma relutância em confrontar o modelo. Trata-se de um cálculo pragmático: a Uber, com suas limitações, ainda representa uma alternativa concreta. A precariedade se torna uma condição naturalizada da existência. A possibilidade de mobilização coletiva se dissolve diante do receio de perder o pouco que se tem. O medo de que uma regulamentação inviabilize a plataforma – um discurso alimentado pelas empresas – torna-se um mecanismo de contenção.

Isso explica por que, embora organizados em equipes, não há entre os motoristas de Manaus iniciativas de "luta trabalhista". O tema, presente nas conversas, não se desdobra em pautas.

> "Ninguém aqui tá querendo fazer luta. Eu mesmo quero é fazer dinheiro. A gente é equipe, não sindicato".

Assim me respondeu o zero-um de uma equipe quando o questionei sobre o tema.

> Se tu perguntares pra qualquer motorista lá da equipe quem quer sair pra fazer protesto, greve, perder dia de serviço pra brigar por algo que não vai acontecer, eu duvido alguém dizer que quer. Ninguém aqui quer brigar com empresa, não. Cada um quer fazer o seu, do jeito que for dando. Brigar com a empresa não é vantagem. Agora, a gente quer segurança. Aí, sim. Mas aí já é outra guerra.

Há um paradoxo: mesmo sem se verem como uma categoria e sem o desejo de permanecer na atividade, o medo de perder essa alternativa os leva a serem cautelosos. O receio é que novas regras tornem a atividade inviável, um discurso alimentado pelas plataformas, mas que ressoa com a experiência concreta dos trabalhadores. Eles sabem que, caso a Uber saia do país, não encontrarão uma fonte de renda estável, mas um vácuo com opções ainda mais desvantajosas.

Esse temor não significa satisfação. Há uma consciência clara das dificuldades impostas pelas plataformas. O que impede a mobilização não é a falta de reconhecimento das injustiças, mas a percepção de que o esforço da luta não compensa diante do caráter temporário atribuído à atividade. A defesa do trabalho por aplicativo não se dá pelo que ele é, mas pelo que representa: uma alternativa precária, mas concreta, que precisa permanecer disponível como uma "zona de escape" para "tempos de dificuldade".

> Rapaz, ninguém que você perguntar vai dizer que tem o sonho de ser uber. Um jovem vai dizer que quer ser médico, advogado, empresário… Mas todo mundo tá sujeito a passar por um perrengue… um tempo de dificuldade… eu, você… tá cheio de uber que é engenheiro, professor, advogado. Tem uber que tem doutorado. Pergunta pra eles se eles querem continuar sendo uber. Se na primeira oportunidade de voltar pra profissão deles se eles não vão querer. Eles vão querer. Mas até lá, tão ganhando o pão deles. Como? Sendo uber. E amanhã vai ter outros. Agora imagina que se não tiver essa zona de escape?

Essa lógica se conecta ao debate de André Gorz (2005), que destaca como novos interesses diminuíram o papel do trabalho como elemento central da identidade. No caso dos motoristas, isso se manifesta na recusa em se identificarem como categoria. O trabalho não é uma vocação, mas uma solução provisória. Complementarmente, François Dubet (2015)

argumenta que uma estratégia para lidar com a injustiça laboral é se desvincular identitariamente do trabalho. "Ninguém quer ser Uber para sempre". Pelo reforço de que a atividade é temporária, ela não pode ser um espaço de construção de identidade.

2.1.3. Da “eficácia simbólica” a um “otimismo cruel”

A noção de precariedade é um eixo central na compreensão do trabalho contemporâneo. Seu significado não é unívoco; desloca-se conforme os contextos, adquirindo modulações distintas. Se antes era sinônimo de degradação, hoje aparece ressignificada nas lógicas de flexibilidade e autonomia que caracterizam a racionalidade neoliberal. O que se observa é um deslocamento discursivo em que a precariedade, antes denunciada como desproteção, passa a ser inscrita numa nova gramática de mobilidade e esforço individual. É um processo que reconfigura os esquemas de percepção pelos quais os sujeitos compreendem sua posição no mundo.

Esse deslocamento se apoia no discurso do empreendedorismo, que desloca a responsabilidade pela insegurança para o indivíduo, oferecendo uma narrativa moralmente valorizada de superação. Em vez de reivindicar garantias, o trabalhador aprende a valorizar a flexibilidade; em vez de denunciar a instabilidade, internaliza a adaptação como virtude. O discurso empreendedor reconfigura a precariedade como plataforma simbólica de construção de valor. Categorias como “autônomo”, “freelancer” ou “parceiro” operam uma requalificação simbólica da precariedade, mascarando a ausência de direitos sob a aparência de liberdade. Para muitos trabalhadores, essas ideias não são apenas imposições externas; tornam-se gramáticas internas, apropriadas de modo pragmático e afetivo para habitar a instabilidade.

Embora empoderador, esse discurso responsabiliza o indivíduo por condições estruturais, convertendo a desigualdade em oportunidade e o fracasso em deficiência pessoal. O trabalhador aprende a extrair da adversidade uma narrativa de valor, operando uma inflexão pela qual o sofrimento é reconfigurado como investimento moral. A precariedade deixa de ser vista como desproteção e passa a ser matéria simbólica de reconhecimento, operando como signo de autenticidade num regime moral de esforço, sacrifício e superação. O sucesso não é medido pelo resultado, mas pela disposição contínua de sustentar o movimento, mesmo com recompensa incerta. A precariedade é reinscrita como prova de resistência, e sua permanência

torna-se critério de validação moral. É nesse plano que a adesão ao trabalho precarizado se torna não apenas inteligível, mas desejável.

Quando se observa a permanência dos motoristas em contextos de precariedade, exaustão e frustração, emerge uma estrutura simbólica informal. A linguagem da superação e da autoconfiança funciona como dispositivo organizador da experiência precária, não porque iluda os sujeitos, mas porque oferece uma moldura para habitar a instabilidade sem uma desorganização subjetiva insuportável. A força dessa estrutura reside na sua capacidade de instituir um regime de sentido que torna a espera suportável, o fracasso produtivo e o esforço moralmente significativo.

Claude Lévi-Strauss, em Antropologia Estrutural, analisa um ritual xamânico para partos difíceis entre os Cuna do Panamá (Lévi-Strauss, 2013). O canto do xamã não atua diretamente sobre o corpo, mas reordena o sofrimento por meio de uma narrativa que reintegra a dor em um sistema coletivo de significação. O canto descreve o percurso dos espíritos no corpo da parturiente, inserindo o sofrimento em uma cosmologia inteligível e compartilhada. Ativa-se uma reconfiguração simbólica que permite à paciente situar-se em um percurso ordenado, conferindo ao sofrimento uma forma habitável. A cura não resulta da eliminação da dor, mas de sua reinscrição em uma lógica que a orienta.

Há, entre os motoristas, uma operação análoga. A dor e a instabilidade são recodificadas por uma gramática moral que transforma a exposição ao risco em prova de autenticidade e o fracasso reiterado em degrau para a superação. Persistir não é sinal de ilusão, mas de força — uma força que precisa ser performada cotidianamente. A adesão se mantém porque existe um regime de significação partilhado que organiza a experiência precária em termos moralmente inteligíveis. O sofrimento é reinserido em um enredo simbólico que não apenas o justifica, mas o consagra como sinal de mérito.

A eficácia dessa operação simbólica instaura uma moralidade na qual resistir se torna critério de distinção. Trabalhar sem garantias, com renda oscilante e jornadas imprevisíveis, é investido de um sentido ético que associa mérito à resistência. A figura do trabalhador que "corre atrás" torna-se referência de superioridade moral. Essa lógica é incorporada performaticamente pelos próprios sujeitos, que narram suas rotinas como batalhas individuais. A precariedade, nessa moldura, torna-se condição de possibilidade para a autovalidação do esforço, funcionando como filtro simbólico entre os que merecem e os que "não aguentam".

O fracasso não encerra o ciclo, mas o reinicia, funcionando como confirmação de que há mais esforço a ser empreendido.

Persistir é performar um pertencimento que se constrói não na realização da promessa, mas na demonstração de que se é capaz de sustentá-la mesmo quando ela falha. A precariedade, transformada em matéria de distinção, torna-se um operador moral que separa os que "fazem por onde" dos que "não têm perfil". O que está em jogo é a constituição de um estilo em que sofrer com persistência é a única forma legítima de afirmar que se está no caminho certo.

O que se delineia é uma dinâmica em que a precariedade é incorporada como elemento constitutivo de uma forma de vida. Não se trata de um erro de percepção, mas da operação de um sistema simbólico que reconfigura a experiência em narrativas de reconhecimento e mérito. Essa reorganização se efetiva não pela negação do cansaço, mas por sua inscrição em uma gramática afetiva que legitima a exposição ao risco. A adesão realiza-se como performance de pertencimento, ritual de produção de sentido, prática simbólica que faz da resistência um valor em si. A persistência e o esforço passam a ser marcas de uma subjetividade valiosa, não porque garantem recompensa, mas porque funcionam como evidências morais de que o sujeito "merece". A promessa de ascensão permanece eficaz não por se cumprir, mas porque fornece as coordenadas para a coerência narrativa.

A permanência, portanto, não se explica apenas pela falta de opções, mas pela capacidade de estruturas simbólicas de reorganizar o sofrimento em termos inteligíveis e moralmente validados. A eficácia dessa estrutura não depende de resultados concretos, mas de sua capacidade de ordenar o tempo e transformar o fracasso em material narrativo. A promessa não é o que se cumpre, mas o que estrutura o movimento: não importa que o destino permaneça inalcançável, desde que o caminho possa ser vivido como legítimo.

Lauren Berlant (2011) parte do entendimento de que a experiência social contemporânea é marcada por formas de adesão afetiva que operam como molduras para a organização da vida, mesmo em contextos de instabilidade e frustração. Ela analisa como os sujeitos mantêm vínculos com formas de vida que já não oferecem sustentação, mas continuam investidas de valor por constituírem dispositivos de orientação. Berlant se interessa pela estrutura desses vínculos: como certas ideias ou narrativas permanecem como organizadores simbólicos mesmo quando seus fundamentos empíricos se mostram falidos. A

crise, para ela, não é uma ruptura, mas um estado prolongado que exige ajustes afetivos constantes, tornando o impasse algo habitável.

Em sua obra *Cruel Optimism* (2011), Berlant propõe que o "otimismo cruel" é justamente essa forma de vínculo na qual o objeto de apego é também aquilo que compromete, reiteradamente, a possibilidade de uma vida melhor. Trata-se de um regime afetivo em que o desejo de continuidade ou superação se ancora em formas de vida que não apenas fracassaram em cumprir suas promessas, mas cuja sustentação exige o sacrifício das próprias condições que tornariam possível o florescimento almejado. O conceito não se refere a uma ilusão ou erro de julgamento, mas a uma estrutura relacional na qual os sujeitos investem sua energia em algo estruturalmente disfuncional, mas que ainda permanece como horizonte de sentido. O poder do otimismo cruel reside em sua capacidade de manter mobilizadas as práticas cotidianas mesmo quando o ideal de "boa vida" se revela inalcançável, promovendo uma perseverança performativa que reorganiza o fracasso como sinal de resistência.

No entanto, esse otimismo é cruel não porque encubra a precariedade ou iluda seus agentes, mas porque exige, como condição de sua eficácia simbólica, que o sujeito sacrifique continuamente as condições concretas que poderiam sustentar aquilo que deseja alcançar. A promessa de autonomia ou estabilidade passa a operar como dispositivo de sentido que mantém a ação em movimento, mas que exige, para isso, a permanência em um modo de vida cuja lógica inviabiliza essas mesmas promessas. A adesão precisa ser renovada, e essa renovação ocorre pela necessidade de reconfigurar a frustração como aprendizado, o fracasso como etapa, a exaustão como sinal de mérito. O esforço torna-se fim em si, e o sofrimento, reiterado e narrado, adquire função moralizante: é ele que prova que o sujeito não desistiu, que continua merecendo. A esperança, mesmo esvaziada, continua funcionando como régua simbólica do valor.

Assim como o canto xamânico de Lévi-Strauss não elimina a dor, mas a reinscreve em uma cosmologia inteligível, os discursos de superação não negam a precariedade dos motoristas, mas a integram em um enredo simbólico que a torna habitável. O sofrimento não desaparece; passa a ser tratado como matéria legítima de uma trajetória. Essa reorganização simbólica oferece uma matriz a partir da qual é possível inscrever o sujeito em um campo moral que transforma o risco em autenticidade e o desgaste em prova de valor.

A eficácia simbólica atua como condição de inteligibilidade da experiência. A permanência não é explicada apenas por mecanismos econômicos, mas por uma operação discursiva que reconfigura a dor e o fracasso em elementos de uma narrativa de sentido. De modo análogo ao canto xamânico, a linguagem moralizante dos motoristas não promete cura imediata, mas oferece um horizonte inteligível no qual o sofrimento pode ser interpretado e validado. A eficácia não reside em transformar a realidade, mas em estruturá-la de forma a torná-la comunicável e habitável sem a corrosão da integridade subjetiva.

O que se delineia é um regime de adesão no qual a precariedade se torna parte de uma economia moral que organiza expectativas e sustenta afetos. Não há cisão entre consciência e ilusão, mas um processo contínuo de reinscrição do fracasso em estruturas de valor. A força dessa lógica reside em sua circularidade afetiva: cada frustração exige uma reatualização do esforço; cada falha se converte em teste de resistência. A figura do trabalhador que "não desiste" torna-se o emblema de uma subjetividade forjada na fricção entre promessa e impossibilidade. O otimismo é o efeito de um sistema simbólico que permite habitar o fracasso sem romper com ele, tornando-o produtivo e moralmente valorizado.

Ao invés de emancipar, esse regime fixa os sujeitos em um circuito de autorrenovação da crença, no qual a precariedade é constantemente recodificada como etapa legítima de uma trajetória que nunca se completa. A promessa não é abandonada — ela é o que resta, o que ancora. E é essa ancoragem, que confere sentido à instabilidade e valor ao sofrimento, que torna o otimismo cruel. Não porque engane, mas porque exige que o sujeito transforme a dor em vocação e o fracasso em identidade. A eficácia simbólica dessa estrutura não se mede por sua capacidade de transformar o mundo, mas por sua potência de manter a vida girando em torno de um centro ausente — um futuro sempre prometido, sempre adiado, mas jamais descartado.

3. FAZENDO EQUIPES

3.1. Um "não-lugar" como ponto de partida para outro tipo de ação

O motorista por aplicativo, enquanto um trabalhador plataformizado, habita um espaço peculiar e contraditório, situado entre diferentes definições possíveis de trabalho, identidade e vida social, cujos contornos parecem estar sempre em movimento, mas quase nunca permitindo uma fixação completa. Sua experiência oscila entre a liberdade prometida pela

autonomia e o peso da incerteza, que decorre da falta de vínculos claros — e da presença de um novo tipo de controle difuso — seja junto a empresas, instituições ou mesmo enquanto uma categoria laboral consolidada. Além da própria abdicação (por vezes forçada) de outras possibilidades, antes aspiradas mas agora talvez desencantadas.

Não se trata somente de ausência formal de proteção ou direitos estabelecidos, mas de uma condição social e existencial profundamente ambígua, que impõe a esse motorista a necessidade de gerir, simultaneamente, expectativas, frustrações, estratégias e sonhos interrompidos por circunstâncias que ultrapassam seu controle. O "ser motorista" ("ser uber") deixa de ser, assim, apenas uma forma particular de ocupação para se transformar em uma espécie de "não-lugar" existencial.

A noção de "não-lugar" foi originalmente cunhada pelo antropólogo Marc Augé (1994) para descrever os espaços de trânsito anônimos da "supermodernidade" – aeroportos, autoestradas, hotéis – que, em oposição ao "lugar antropológico" (identitário, relacional e histórico), sseriam marcados pela transitoriedade e por uma impessoalidade contratual. Contudo, a própria utilidade do conceito tem sido bastante questionada, sobretudo quando a pesquisa etnográfica revela que esses supostos "não-lugares" seriam, na verdade, espaços vividos, performativos e repletos de significado, ainda que de identidades frágeis ou invisibilizadas (Salgado, 2013), percebendo-se a necessidade de deslocar o conceito de sua dimensão puramente espacial para que ele possa capturar outros tipos de realidades. É precisamente esse deslocamento que se propõe aqui.

Na gig economy, o "não-lugar" transcende o automóvel ou a rua para se tornar a própria vivência do trabalhador: uma condição de suspensão produzida pela ambiguidade de sua identidade ("nem autônomo, nem empregado") e pela gestão de um algoritmo "invisível", que exerce um poder gerencial sem assumir responsabilidades trabalhistas, ditando o ritmo, o valor e a própria possibilidade do trabalho.

É precisamente para aprofundar a análise dessa condição de fronteira, desse "não-lugar" tornado modo de vida, que a ideia de "estado nepantílico" se mostra potente. A noção remete à palavra "nepantla", que, por sua vez, tem origem no náuatle e significa "entre", ou "no meio" de alguma coisa. O filósofo mexicano Emilio Uranga (1990), conhecido por articular uma forma singular de existencialismo, se apropria do termo para descrever o "estar en nepantla" como um meio instável em uma espécie de "não-chão", situado entre dois ou mais universos culturais sem contudo pertencer inteiramente a nenhum,

o que implicaria uma ausência de compromisso definitivo com qualquer um desses mundos em permanente tensão. Este “entre-meio”, contudo, não se parece com aquele meio-termo aristotélico, mas sim como um impasse, comparável ao “ponto-morto na montanha de Sísifo”. Uma condição humana marcada pela indiferença e solidão, onde o indivíduo se encontraria despojado não apenas da sua “terra física”, mas também da sua "terra ontológica", não se vendo nem como excesso nem como falta, mas sim como “um rosto amorfo à procura de uma máscara” (Uranga, 1990).

Essa situação existencial não deve ser lida como uma síntese harmoniosa, pois, pelo contrário, envolve uma contínua oscilação entre possibilidades contraditórias, deixando aquele que a vive em uma permanente condição de ansiedade, incerteza e ambiguidade. A existência nepantílica, nesse sentido, seria uma experiência radicalmente contingente e precária, marcada por uma instabilidade estrutural, agora governada por lógicas opacas e flutuantes, na qual o indivíduo não encontraria referências sólidas ou fundamentos estáveis capazes de orientá-lo. Trataria-se, antes, de um espaço contaminado por elementos sociais e identitários múltiplos que se atravessariam e se sobreporiam constantemente, provocando contínuos deslocamentos, sucessivas redefinições e uma incessante sensação de não pertencimento.

Ao mesmo tempo, esse "não-lugar", contudo, também não se apresenta como um vazio homogêneo ou como uma espécie de espaço neutro; trata-se, antes, de uma superfície tensionada, onde as trajetórias se acumulam e se interrompem, onde os projetos são adiados e as promessas não cumpridas, e onde as referências tradicionais de pertencimento permanecem ao alcance apenas como espectros. A condição do motorista, como em uma espécie de suspensão, parece estar atravessada tanto pelo reconhecimento da precariedade estrutural que a define quanto também pelo esforço persistente em recusar qualquer identificação plena com essa precariedade. Não é sem razão que o “ninguém quer ser uber pra sempre” carregue um peso que excede a mera constatação de uma condição provisória e passa operar como marcador simbólico de uma recusa, uma tentativa de fixar no horizonte um ponto de fuga, ainda que esse horizonte se desloque cada vez mais para longe à medida que o tempo avança.

O que se observa, portanto, é uma permanente negociação entre a consciência das limitações concretas impostas pela condição de trabalho plataformizado e um imaginário que insiste em projetar a possibilidade de saída, como se o trabalho como motorista pudesse, a qualquer momento, ser abandonado em favor de algo mais sólido, mais estável, mais

reconhecido. Entretanto, a cada novo mês, a cada nova rodada de contas a serem pagas e metas a serem cumpridas, esse imaginário se vê corroído por um cotidiano cuja lógica é crescentemente ditada pelas métricas e demandas da plataforma, transformando aquilo que era percebido como passageiro em uma permanência indesejada, mas dificilmente revertida.

É nesse ponto que o "não-lugar" ganha densidade, pois ele não é apenas ausência de identidade ou de vínculos institucionais, mas é, sobretudo, um espaço de sobreposição entre aquilo que foi – as experiências profissionais anteriores, as formações acumuladas, as expectativas familiares e sociais – e aquilo que não se concretiza, mas permanece como horizonte, sempre adiado. O motorista, nesse sentido, encontra-se simultaneamente enredado em diferentes camadas de pertencimento e deslocamento, carregando consigo as marcas de um passado profissional que parece não ter mais lugar e as incertezas de um futuro que se recusa a oferecer garantias.

Essa sobreposição cria um estado contínuo de provisoriedade, no qual a formalização do trabalho, os direitos assegurados e a estabilidade financeira aparecem como um horizonte desejado, mas progressivamente deslocado, exigindo que cada motorista elabore suas próprias estratégias para lidar com a falta de fixidez. Entre essas estratégias, observa-se tanto o recurso ao discurso do empreendedorismo – que tenta ressignificar a condição precária como expressão de autonomia e liberdade – quanto um certo orgulho resignado, que busca reafirmar o valor do trabalho como expressão de dignidade, mesmo quando a experiência concreta aponta para o contrário.

É nesse não-lugar, portanto, marcado por um trânsito permanente entre diversas condições, desejos, projetos (pessoais e profissionais) e necessidades imediatas, que esses motoristas frequentemente se percebem, ocupando, de modo simultâneo, múltiplos papeis, sobrepostos e, por vezes, contraditórios, sem que nenhum deles consiga se consolidar plenamente. Trata-se de um espaço não apenas material (econômico ou laboral), mas sobretudo existencial, a partir do qual precisam continuamente equilibrar desejos e aspirações às necessidades urgentes e imediatas do dia a dia. Por fim, um estado contínuo de suspensão e negociação, no qual pertencimentos definitivos parecem, cada vez mais, tornarem-se horizontes impossíveis, e todas as certezas necessitarem de ser permanentemente revistas e ajustadas às contingências imediatas da própria vida.

Essa condição híbrida e liminar, no entanto, também produz certos efeitos subjetivos bastante específicos, tais como a crescente desconfiança diante das instituições, sejam elas

públicas ou privadas, além de uma constante renegociação da própria noção de segurança, que passa a ser compreendida menos como uma garantia institucional e mais como algo a ser administrado individualmente (ou grupalmente, como veremos adiante), o que, por sua vez, se conecta a um processo social ainda mais amplo, produtor de profundas fragmentações, sobretudo quanto às expectativas relacionadas ao Estado e ao trabalho.

Essa condição híbrida e liminar não apenas os posiciona em um espaço de indefinição, mas também engendra efeitos subjetivos específicos, como a crescente descrença e desconfiança em relação às instituições sociais, sejam elas públicas ou privadas. Descrença, essa, que se manifesta na percepção subjetiva de que não é mais possível depositar expectativas de melhoria ou apoio em entidades externas ou de mediação, restando apenas o próprio esforço individual como meio de subsistência e progresso. Assim me desabafou um lobo solitário:

> Eu pago contas, logo existo. Só eu que sei dos meus corres, dos meus boletos. Ninguém vai lá em casa saber se eu fiz o rancho do mês. Nem o governo, nem a Uber. Então sou eu que tenho que correr atrás. Não dá pra esperar nada de ninguém, não. É cada cachorro que lamba a própria caceta. Cada um que faça o seu, o resto é só ilusão.

Esse fala ilustra a internalização de uma lógica na qual a responsabilidade pela sobrevivência recai inteiramente sobre o indivíduo, refletindo uma ruptura nos laços de confiança com estruturas coletivas e institucionais. E é nesse contexto que percebemos como aquilo que antes era mediado por instituições formais, como sindicatos ou categorias profissionais consolidadas, agora encontra-se disperso em formas pulverizadas de organizações informais, frequentemente baseadas em afinidades pessoais, redes imediatas de cooperação ou relações territoriais. Nesse ponto, a novidade da uberização se torna mais nítida: se a informalidade tradicional era marcada pela ausência de um patrão, a condição plataformizada se define pela presença de um gestor algorítmico, um poder onipresente e impessoal que individualiza para controlar, intensificando a desconfiança não apenas no Estado, mas na própria empresa que o subordina sem o empregar. A identidade trabalhista, antes fortemente associada a uma noção clara de classe ou coletividade sindical, tende a dar lugar a formas mais individualizadas e fragmentadas de relação social, nas quais prevalecem vínculos baseados em solidariedades imediatas e pragmáticas, voltadas menos para a luta por direitos universais e mais para a gestão cotidiana da sobrevivência e segurança imediata.

A própria noção de segurança deixa de ser percebida prioritariamente como uma responsabilidade institucional ou como um direito a ser garantido pelo Estado e passa a ser

entendida como algo a ser continuamente administrado pelos próprios motoristas, individualmente ou em pequenas redes grupais, buscando estratégias informais para lidar com os riscos e as demandas urgentes que não encontrariam acolhimento adequado em canais institucionais tradicionais.

Esse tipo de deslocamento subjetivo, marcado pela desconfiança nas instituições e pela fragmentação dos laços coletivos, não é um fenômeno exclusivo da experiência dos motoristas por aplicativo em Manaus, mas representa a mais recente e tecnologicamente sofisticada expressão de um processo que já foi observado em outros momentos e em diferentes configurações sociais, sobretudo em contextos atravessados por políticas neoliberais que desmobilizam as mediações institucionais e corroem os vínculos de pertencimento coletivo.

Fenômeno semelhante foi observado por Maristella Svampa, ao analisar as consequências das crises econômicas que atingiram a Argentina a partir do final da década de 1980, especialmente a crise de 2001, que, segundo a autora, resultou em profundas alterações nas formas de organização e identificação coletivas. Em seu texto La sociedad excluyente (2005), Svampa argumenta que as políticas neoliberais adotadas no país, ao impulsionarem privatizações, flexibilização do trabalho e redução das responsabilidades sociais do Estado, geraram não apenas exclusão social e econômica, mas também um fenômeno mais profundo e duradouro de fragmentação das próprias bases de identificação coletiva dos trabalhadores. Desse processo, a autora sublinha que a crescente percepção de ineficácia e abandono institucional levou àquilo que ela chama de "desconfiança estrutural", uma condição subjetiva profundamente enraizada, caracterizada não apenas por um ceticismo circunstancial em relação às instituições políticas, mas por uma descrença generalizada e sistemática na capacidade das instituições públicas e privadas de proteger ou melhorar as condições de vida das pessoas. Essa desconfiança, longe de ser passageira ou superficial, teria gerado um círculo vicioso no qual a fragmentação social e identitária impediria a construção de projetos políticos coletivos mais amplos, reduzindo o horizonte das expectativas dos trabalhadores à gestão cotidiana e imediata das dificuldades enfrentadas. Assim, conforme a autora evidencia, a combinação entre crise econômica, enfraquecimento das instituições formais e fragmentação social teria provocado um deslocamento no sentido das reivindicações, que deixam de se orientar por lutas classistas ou universais em favor de uma multiplicidade de demandas particulares, frequentemente territoriais e localizadas.

Embora o cenário analisado por Svampa se refira a um momento histórico e a um contexto nacional bastante específicos, os efeitos sociais descritos não deixam de ser úteis para compreender a experiência dos motoristas por aplicativo em Manaus. A fragmentação como consequência da desconfiança generalizada nas instituições, a reconfiguração dos vínculos sociais e a redução das expectativas em relação a mediações coletivas mais amplas constituem aspectos que também atravessam a condição desses trabalhadores. O "não-lugar" no qual se inscrevem – já descrito como um espaço de suspensão entre passados desativados e futuros adiados – alimenta e é alimentado por essa desconfiança, que transforma o mundo social em um terreno instável, no qual a previsibilidade institucional dá lugar à improvisação individual ou a vínculos menos rígidos e mais localizados. O motorista, nesse sentido, encontra-se apartado das formas clássicas de pertencimento, sem que, contudo, esteja plenamente isolado: em vez disso, passa a constituir ou integrar arranjos sociais marcados pela intermitência, pela flexibilidade e pela informalidade.

É nesse cenário que a fragmentação se torna, também, não apenas uma consequência das transformações nas estruturas laborais e institucionais, mas um dado constitutivo da própria experiência cotidiana desses trabalhadores. Fragmentação, aqui, não deve ser compreendida como simples dispersão, mas como uma reorganização da vida social em torno de núcleos imediatos e informais, nos quais os vínculos são regidos por pragmatismos de médio prazo, afinidades contingentes ou necessidades compartilhadas. Os deslocamentos nas formas de pertencimento e reconhecimento – que antes se ancoravam em categorias estáveis como "classe", "profissão" ou "sindicato" – dão lugar a agrupamentos marcados pela fluidez e pela impermanência, cujos contornos são constantemente redesenhados pela urgência do cotidiano. O "ser uber" se converte, assim, em uma identidade provisória, sustentada menos por uma narrativa coletiva do trabalho e mais por uma acumulação de estratégias individuais e microcomunitárias que visam à administração dos riscos, à partilha de informações úteis e, em alguns casos, à construção de apoios imediatos.

Essa fragmentação também se expressa na forma como os próprios motoristas narram sua inserção no trabalho. Termos como "fazer o seu", "não depender de ninguém" e "cada um por si" atravessam o discurso de muitos, revelando não apenas um estilo individualizado, mas também um horizonte no qual as possibilidades de articulação coletiva estão submetidas à lógica da urgência e da desconfiança. O horizonte comum, ainda que desejado, permanece difuso, e as formas de associação que emergem tendem a assumir formatos horizontais, informais e locais, baseados mais em relações de confiança interpessoal do que em ideários ou

plataformas político-sindicais (embora isso possa ser tentado - discutiremos isso em outro momento). Com isso, o que se consolida não é apenas um processo de afastamento das instituições tradicionais de representação, mas um modo particular de reorganização dos vínculos sociais, no qual a fragmentação não significa ausência de laços, mas a sua recomposição em outras bases, forjadas como contraponto humano à lógica individualizante e maquínica imposta pelas plataformas.

3.1.1. "A gente não faz luta, a gente faz equipe"

"Fazer equipe" é uma expressão bastante recorrente nos discursos de diferentes motoristas e equipes, tendo sido também uma expressão que apareceu em diferentes ocasiões durante a realização do campo deste estudo. Em algumas situações, a ênfase recai sobre a segurança coletiva e sobre a própria formação dessas equipes com o objetivo de garantir vigilância mútua, partilhar informações sobre áreas de risco ou, inclusive, mobilizar colegas em caso de assaltos e imprevistos. Noutros contextos, sugere a criação de laços baseados em interesses ou afinidades específicas, como o gosto pelo futebol, o engajamento religioso ou mesmo a vontade de empreender de modo colaborativo. Além disso, há ocasiões em que o "fazer equipe" era evocado como uma expressão de um senso de pertencimento e coesão interna, ao delimitar os diversos conjuntos de códigos, ritos e protocolos que conferem identidade ao grupo e reforçam a ideia de parceria. Entretanto, quando os motoristas da equipe de peladeiros me disseram, naquela feijoada em prol do colega que havia tido perda total em seu carro após uma batida, que não havia entre eles qualquer vontade ou desejo de "fazer luta", mas sim a de "fazer equipe", como uma relação de oposição e contradição entre os termos, foi que pude compreender melhor o modo como aquela ideia era significada. Por "fazer equipe" aqueles motoristas estavam, de certo modo, delimitando claramente as fronteiras de sua atuação coletiva, expressando uma consciência pragmática que privilegiava a gestão direta e imediata dos seus próprio problemas, sem qualquer expectativa de mediação.

"Fazer equipe" significa, portanto, e antes de tudo, uma forma específica de estar junto, baseada não em vínculos institucionais ou identidades pré-construídas, mas sim em relações interpessoais imediatas, estabelecidas pela necessidade mas também pela afinidade, pela possibilidade concreta de proteção mútua e, principalmente, pela ideia compartilhada de que mesmo em coletivos, cada um é cada um, com os seus próprios "corres", o que deve ser valorizado pelos demais. Não chega a ser a ideia romântica do "um por todos e todos por um",

mas, em paralelo, a ideia de que cada um está correndo atrás daquilo que é seu e que, diante disso, o respeito e a admiração devem ser mútuas. No entanto nessa corrida “atrás do ouro”, as adversidades que surgem não podem ser enfrentadas apenas no plano individual; como também não existe mais a expectativa de que as instituições formais possam lhes acudir, a equipe aparece como uma relação de solidariedade para o enfrentamento imediato e direto dessas mesmas adversidades.

Mas isso não pode ser confundido com um tipo de “luta”. A luta, em seus termos, seria qualquer tipo de reivindicação pela mediação: luta por direitos, luta por segurança, luta pelo vínculo institucional, pela regulamentação da profissão ou pelo reconhecimento social da atividade que desempenham. Luta implicaria mobilização em direção a um horizonte coletivo, que demandaria além de tempo e paciência, a confiança nas instituições e, sobretudo, uma disposição que ultrapassaria os limites imediatos das própria urgências cotidiana; algo que esses motoristas não apenas não possuem, como também parecem desconfiar profundamente. Em outras palavras, a luta pressuporia a existência de instituições capazes e dispostas a escutar, intermediar e resolver os problemas levantados pelo coletivo mobilizado, o que, na visão desses motoristas, há muito tempo deixou de corresponder à sua realidade prática e cotidiana. De outro lado, “fazer equipe” significa justamente dispensar a necessidade de mediações externas e institucionais, substituindo-as por redes imediatas de proteção, troca e solidariedade que se estruturam e se reestruturam diretamente entre eles mesmos. Ao mesmo tempo, implica uma lógica fragmentada, pragmática e adaptativa, que não reivindica o estabelecimento de uma nova ordem social, econômica ou política, mas sim a criação de espaços seguros e mecanismos próprios que permitam gerenciar, no curto prazo, os riscos e as contingências que enfrentam diariamente nas ruas. É uma ação que não tem como objetivo último alterar as regras do jogo, mas simplesmente garantir, dentro das regras já existentes, por mais injustas que possam ser, uma chance maior de “ganhar o dia”, mantendo o máximo possível de segurança e previsibilidade.

Quando Michel Maffesoli (1997; 2010; 2014) propõe uma ruptura com o individualismo moderno, destacando o retorno ao que chama de formas "tribais" de organização social, baseadas em emoções, experiências sensíveis e práticas cotidianas, ele o faz a partir da defesa daquilo que chamou de “fazer-comum” e “viver-comum”. Para ele, a pós-modernidade não é marcada pela fragmentação absoluta, mas pela formação de "tribos" (grupos efêmeros, mas intensos) que compartilham estilos de vida, símbolos e afetos. E é

precisamente nessa perspectiva que talvez a ideia de “fazer equipe”, possa ser lida: uma forma cotidiana, afetiva e pragmática de estabelecer relações.

Para Maffesoli (2010), o fazer-comum caracteriza-se pela produção de vínculos sociais fundamentados não por grandes ideologias ou projetos políticos articulados, mas por práticas cotidianas compartilhadas, ações conjuntas que, ainda que efêmeras ou fragmentárias, sustentam identidades coletivas. Assim como os motoristas recorrem ao “fazer equipe” para lidar de modo imediato com as contingências práticas e cotidianas, os grupos pós-modernos descritos por Maffesoli encontram sentido não na promessa de mudanças estruturais futuras, mas na gestão coletiva e ritualizada da própria experiência presente. Já o conceito de “viver-comum” descrito por Maffesoli nos conduz a entender essa sociabilidade cotidiana e imediata como algo mais profundo, ligado a uma ética estética, onde a experiência da convivência e a proximidade emocional tornam-se mais relevantes do que qualquer promessa de estabilidade institucional. Os motoristas, ao enfatizar que não querem fazer “luta”, parecem reconhecer implicitamente que, diante da precariedade estrutural em que vivem, o sentido não é mais buscado no horizonte da transformação social de longo prazo, e sim no cultivo de relações imediatas, sensíveis e afetivas, conotando a ideia de “fazerem equipes” com esse mesmo conjunto socioemocional. Não como um projeto coletivo articulado e consciente de mudança social, mas como uma ética cotidiana e situada, um modo próprio de estar juntos, mesmo que provisoriamente, valorizando a solidariedade pragmática, as afinidades interpessoais e a gestão coletiva e direta das dificuldades.

O “fazer equipe”, desse modo, não deve ser visto como um ato passivo ou de simples adaptação à precarização das relações sociais, mas como uma forma criativa, mesmo que fragmentada e pontual, de recompor continuamente o tecido social frente ao abandono institucional e à precariedade do trabalho. Não se trata de propor ou esperar por grandes transformações sociais e políticas, mas de afirmar, ainda que tacitamente, uma resistência pelo cotidiano, pelos pequenos atos compartilhados, pelos laços de proximidade afetiva e pela valorização estética e ética do encontro.

Em contrapartida, sobre a ideia de “fazer a luta”, algo que se nega entre os motoristas, a análise realizada por John Cunha Comerford (1999) talvez ofereça um contraponto interessante para compreender as nuances presentes no discurso desses motoristas. Em seu trabalho com organizações camponesas, Comerford ilumina o papel da sociabilidade, das falas e dos rituais na gênese e na manutenção daquelas organizações. Para o antropólogo,

"fazer a luta" transcende a mera tradução literal de "*to fight*" e carrega consigo uma carga de significados que se manifestam de forma ativa e contínua no cotidiano daqueles trabalhadores rurais, configurando-se como um processo dinâmico e um modo de engajamento social que se desdobra em diversas situações específicas desse grupo. Não é apenas um ato explícito de resistência ou de enfrentamento direto das estruturas dominantes, mas uma trama complexa de práticas cotidianas, sociabilidades informais e rituais simbólicos que sustentam e mantêm vivas as suas próprias relações sociais, transcendendo, também, a ideia de reivindicação meramente institucional ou mediada por agentes externos, e configurando-se como um processo profundamente enraizado nas próprias redes sociais, afetivas e culturais daqueles que estão envolvidos nela. A sociabilidade cotidiana entre trabalhadores rurais, seus encontros informais, conversas, falas e rituais coletivos, são justamente os elementos que garantem a resistência e a coesão necessárias para a ação coletiva organizada.

Essa reflexão de Comerford lança uma luz especialmente interessante sobre aquilo que os motoristas entendem por "fazer equipe". Embora esses motoristas se esforcem explicitamente para rejeitar a ideia de que estejam "fazendo luta" (entendida por eles como a mobilização por direitos, por regulamentação ou por qualquer mediação institucional), há, paradoxalmente, muitas semelhanças entre o que eles chamam de “fazer equipe” e o que Comerford (1999) identifica como "fazer a luta". Ainda que rejeitem uma perspectiva de luta mediada, os motoristas não deixam de construir, nas relações interpessoais cotidianas, formas de resistência prática às dificuldades enfrentadas em sua atividade. Ao se reunirem em torno de eventos solidários, confraternizações, futebol, jogos de video-game, cultos religiosos…; ao manterem engajamento em perfis de redes sociais e ao criarem e manterem canais de falação múltiplos; ao compartilharem informações sobre riscos, ao organizarem ações diretas e imediatas diante de acidentes ou roubos, esses trabalhadores estão, de fato, produzindo formas simbólicas e materiais de resistência e enfrentamento da realidade que lhes é imposta. Trata-se, assim como descrito por Comerford, de uma rede informal de sociabilidade, sustentada por laços afetivos, discursos compartilhados e rituais cotidianos, cuja força reside precisamente na informalidade e na proximidade emocional.

No entanto, a diferença crucial entre a luta descrita por Comerford e aquela negada pelos motoristas reside exatamente na esperança e na confiança depositadas em uma mediação institucional ou externa. Comerford retrata trabalhadores rurais que, embora atuem diretamente no cotidiano, ainda mantêm uma certa expectativa ou confiança na capacidade das organizações formais e das instituições de, eventualmente, mediar e transformar sua

realidade. A sua organização na forma de associações, sindicatos e movimentos sociais, de certa forma, mobiliza a ação para a construção de algum canal de diálogo, que os motoristas por aplicativo já recusam explicitamente, deslocando o foco para uma luta direta, imediata e cotidiana, operada apenas por eles mesmos, sem a expectativa ou confiança de que instituições externas possam ou queiram efetivamente interceder. E é justamente essa recusa que define, paradoxalmente, sua forma específica de luta: uma luta sem horizontes longos, sem promessas de transformação estrutural, mas não menos significativa ou relevante para garantir sua sobrevivência e segurança imediata.

Esse desencantamento com a ideia de coletividade reivindicatória não expressa desinformação ou indiferença, mas uma recusa consciente, sustentada por experiências concretas de frustração e descrédito acumulados. A "luta", enquanto horizonte político-mediado, é percebida como uma aposta exaustiva e infrutífera, distante das urgências materiais e simbólicas que organizam o cotidiano. O que se recusa, portanto, não é o coletivo em si, mas uma forma específica de coletividade estruturada pela mediação institucional e por promessas que já não mobilizam.

A equipe surge, nesse cenário, como uma alternativa relacional que desloca os sentidos da coletividade do campo das reivindicações para o campo da cooperação direta, do apoio mútuo e da resolução imediata de problemas concretos. Sua legitimidade não está na representação, mas na eficácia prática e afetiva. É um tipo de vínculo construído não por ideologias ou projetos, mas por partilhas situadas de experiências, riscos e estratégias. O vínculo se faz na confiança entre iguais, na horizontalidade das interações e na economia de promessas.

Ao deslocar o investimento simbólico das instituições para os pares, o "fazer equipe" redefine os modos de pertencimento e ação. Ele não busca transformação estrutural nem representação formal, mas uma margem mínima de proteção e previsibilidade. Produz-se, assim, uma forma de política relacional, de baixa institucionalidade e alta densidade afetiva, que opera nas brechas do abandono e se sustenta na repetição cotidiana de pequenos gestos de solidariedade, reciprocidade e reconhecimento entre iguais.

Esse modelo de vínculo não substitui a política clássica, tampouco a contradiz diretamente; ele a contorna, reconfigura e reordena os investimentos coletivos. A luta é rejeitada, mas não em favor do isolamento: ela é deslocada para um campo tático, onde os objetivos são imediatos, os meios são acessíveis e os aliados são próximos. Trata-se de um

modo de sustentar a vida comum diante da inoperância institucional, por meio de redes informais que, embora frágeis, ainda oferecem algum sentido, alguma resposta e alguma companhia.

3.2. Um “mito de origem”?

Na perspectiva estruturalista desenvolvida por Lévi-Strauss (2004; 2006; 2013), o mito é entendido como uma narrativa profundamente simbólica, que não apenas conta histórias, mas, sobretudo, opera como uma linguagem organizada por estruturas ocultas e universais do pensamento humano. Essas estruturas se manifestam por meio de oposições binárias, tais como natureza e cultura, vida e morte, cru e cozido, masculino e feminino, que o mito busca constantemente mediar e reconciliar. Ele cumpre, também, uma função cognitiva e social, oferecendo às sociedades um meio simbólico de lidar com tensões e contradições que permeiam sua existência cotidiana.

Dentro dessa lógica, o "mito de origem" possui uma importância especial, porque oferece explicações fundacionais sobre o início, não apenas do mundo físico, mas também das práticas sociais, costumes, crenças e instituições que organizam a vida comunitária. Para Lévi-Strauss (2013), os mitos de origem são particularmente esclarecedores porque revelam os mecanismos estruturais mais profundos que regem o imaginário coletivo de um grupo social, funcionando como narrativas que legitimam a ordem social existente, atribuindo-a a uma origem natural, sagrada ou sobrenatural e, dessa forma, conferindo uma aura de autoridade e permanência às estruturas e práticas sociais vigentes.

Se os mitos operam como instrumentos de pensamento estruturante – e não meramente como narrativas fantasiosas sobre origens remotas –, então é preciso compreendê-los como dispositivos simbólicos que, ao organizarem oposições binárias, traduzem em linguagem inteligível aquilo que, no nível prático e social, aparece como contradição ou desordem. O mito não pretende explicar racionalmente o mundo, mas oferecer uma forma de sentido que torne as tensões humanas “narráveis”, compreensíveis e socialmente compartilháveis. Ele não dissolve o conflito, mas o reencena em termos simbólicos, permitindo que o coletivo o elabore e o integre à sua experiência. Assim, os mitos de origem não se referem apenas a um passado inaugural, mas sustentam uma lógica de permanência, funcionando como matrizes de inteligibilidade que garantem coerência e legitimidade às formas sociais contemporâneas. Ao

estabilizar simbolicamente o que é, em termos práticos, instável ou ambíguo, o mito contribui para a construção de uma ordem que, ainda que contingente, é percebida como necessária, natural ou inevitável, colocando em jogo, portanto, não apenas a memória de um início, mas a produção de uma gramática moral e ontológica que autoriza e orienta as formas de convivência no presente.

Trocando em miúdos, o mito de origem não diz respeito apenas ao quando ou como algo começou, mas ao por que esse algo continua a fazer sentido dentro de uma determinada configuração social. Sua força não está apenas na referência a um acontecimento inaugural, mas na capacidade de instaurar uma continuidade simbólica entre o passado e o presente, entre um evento fundador e a ordem atual das coisas. Ao estabilizar simbolicamente aquilo que é vivenciado como instável, o mito fornece uma chave de leitura que organiza os acontecimentos cotidianos dentro de uma lógica inteligível, legitimando as práticas vigentes e oferecendo um horizonte normativo compartilhado. Trata-se, portanto, menos de uma narrativa sobre o passado do que de uma estratégia coletiva para dar sentido ao presente — especialmente em contextos marcados por incertezas, rupturas ou ameaças. O mito, nesse sentido, não é uma fuga da realidade, mas uma forma de enfrentá-la simbolicamente, reinscrevendo o caos em uma moldura interpretativa que torna o mundo mais habitável, mesmo que precariamente.

Em Manaus, entre motoristas por aplicativos organizados em equipes, circula uma narrativa que não se apresenta formalmente como mito, tampouco é contada sempre da mesma forma, mas que se repete em fragmentos, alusões e memórias como uma espécie de marco inaugural, capaz de conferir sentido à organização das equipes e à forma como essas são mantidas e legitimadas. Trata-se da recorrente menção ao assassinato de Higson Cavalcante Ramos, motorista que, em 2019, foi atraído por uma corrida falsa, rendido, assassinado e abandonado em uma área de mata nos arredores da cidade. O episódio, violento e brutal, passou a ocupar, entre os motoristas mais antigos, um lugar de referência simbólica que ultrapassa a mera lembrança de um crime isolado, funcionando como narrativa condensadora do medo, da desproteção e da "ausência do Estado", ao mesmo tempo em que estabelece, de maneira tácita, os termos pelos quais os grupos devem se constituir.

Se pudéssemos enxergar esse caso a partir de uma perspectiva do mito, diríamos que ele não é importante apenas por aquilo que relata, mas por aquilo que institui: a violência como evento fundacional, a autoproteção como imperativo e o agrupamento em equipes como

resposta legítima e necessária a uma ameaça que não cessa. Ainda que muitos motoristas atualmente não conheçam os detalhes do ocorrido, e que a história específica de Higson tenda a ser esquecida ou dispersa em tantos outros casos de violência que constantemente se atualizam, sua lógica fundante parece, no mínimo, operante — atualizada a cada novo assalto, a cada relato de desaparecimento e a cada QRU. O mito, aqui, não precisa ser repetido literalmente para operar: ele atua como moldura interpretativa que orienta a conduta coletiva, reorganizando o cotidiano em torno da vigilância, da partilha de informações e da ação coordenada.

Não se trata, portanto, de identificar um "mito" como um produto da imaginação ou de reduzir a experiência social dos motoristas a uma ficção coletiva, mas de reconhecer que, assim como nas sociedades analisadas por Lévi-Strauss, há também aqui um esforço simbólico para estabilizar o instável, dar inteligibilidade ao risco e instituir formas legítimas de ação diante do caos. A narrativa recorrente sobre o assassinato de Higson, em um primeiro momento, e as próprias histórias de QRU constantemente rememoradas, não são apenas a memória de eventos mas o núcleo em torno do qual se organiza uma lógica de atuação, pertencimento e sentido. Como nos mitos de origem analisados pelo estruturalismo, esse caso opera por meio da repetição simbólica — não da literalidade dos fatos —, produzindo uma mediação entre oposições estruturantes como vida e morte, segurança e abandono, confiança e suspeita. A história de Higson não apenas inaugura, mas atualiza continuamente um regime moral e operativo que organiza a experiência coletiva dos motoristas, oferecendo-lhes uma gramática de convivência. A violência, ao ser convertida em origem, permite que o medo deixe de ser apenas sensação difusa e passe a funcionar como linguagem, como base para alianças, como justificativa para normas e como critério para legitimar a própria existência das equipes.

Naquela cena, por exemplo, em que a motorista se refere ao seu primeiro QRU como um "batizado" (Cena 12), há uma operação simbólica que não pode ser lida apenas como espontaneidade narrativa ou informalidade linguística. Ao nomear a experiência traumática do assalto com uma categoria ritual de passagem, ela desloca o acontecimento do plano individual da dor para o campo coletivo da consagração. "Ser batizado" não diz apenas sobre ter sobrevivido a um risco, mas sobre ter sido reconhecida, enfim, como alguém que pertence — que passou pela provação necessária para adentrar um universo que se constrói justamente na partilha do medo e na resposta organizada ao perigo. A QRU, aqui, não é só uma ação emergencial, mas um rito de iniciação, onde a violência cumpre o papel de marcador de

pertencimento e o coletivo se apresenta como garantidor de amparo, reconhecimento e legitimidade. E esse deslocamento simbólico faz toda a diferença no sentido de compreender como a experiência da ameaça pode ser reelaborada em termos estruturais, conferindo ao trauma a função de operador social e moral.

Essa lógica se repete nos diversos relatos que compõem o cotidiano das equipes, nos quais a violência, mesmo quando episódica ou mal definida, é reprocessada como ocasião de reafirmação dos vínculos, reposicionamento das lideranças e celebração das normas que estruturam o grupo. Assim como o mito de origem não se esgota no evento inaugural que relata, mas se desdobra em atualizações permanentes que lhe conferem densidade moral, também as QRUs se tornaram, entre os motoristas, formas reiteradas de inscrever o pertencimento, reproduzindo, em chave prática, a matriz simbólica que dá sentido à existência das equipes.

Se, na cena do "batizado", o elemento simbólico operava de forma explícita como rito de iniciação, na cena intitulada "*É vala!*" (Cena 13), o que se observa é a construção de uma liturgia coletiva da força, na qual o engajamento em uma QRU passa a funcionar não apenas como um momento de ação emergencial, mas como episódio exemplar, digno de ser reiterado, celebrado e rememorado com entusiasmo. O que se narra ali não é apenas a captura de um assaltante, mas a produção de uma memória compartilhada, na qual a própria violência é reconfigurada como vitória coletiva — um tipo de consagração do grupo diante da ameaça, que reafirma a coesão interna, atualiza a eficácia dos protocolos de comunicação e, sobretudo, reforça o pertencimento à coletividade. A repetição da palavra de ordem — "*É vala!*" — a trilha sonora tocada no porta-mas de um veículo, que ambienta a cena, os rojões acionados após o encerramento, os vídeos publicados nas redes sociais e o orgulho estampado nas falas posteriores constituem um conjunto de elementos performáticos que organizam a memória do evento como exemplar e consagrador. O que se celebra não é apenas a eficácia da intervenção, mas a própria existência da equipe enquanto entidade moral autolegitimada.

O detalhe mais revelador, contudo, talvez esteja na maneira como a figura da vítima do assalto vai progressivamente desaparecendo da narrativa, sendo substituída pela centralidade do grupo em ação. O motorista que teve seu carro roubado é lembrado de modo lateral, quase apagado pela excitação em torno da captura e da punição do agressor. A QRU, nesse caso, funciona menos como um momento de assistência e mais como um teatro de afirmação da força coletiva, no qual a presença no local e a possibilidade de participação ativa conferem

prestígio, reconhecimento e memória dentro da equipe. Como nos mitos analisados por Lévi-Strauss (2004; 2006), em que os personagens concretos são menos importantes do que as estruturas que os organizam e os significados que produzem, também aqui o foco se desloca da singularidade do evento para a sua exemplaridade estrutural. O acontecimento é reconfigurado para se adequar à lógica simbólica do grupo: não importa exatamente o que se passou, mas o que o grupo fez e o modo como o fez. A QRU se torna, assim, um mito reencenado, cujos contornos são moldados pela necessidade de reafirmação da moral coletiva.

Nesse processo, o medo é superado não apenas pela ação eficaz, mas, sobretudo, pela sua ritualização performática. A violência urbana, que ameaça dissolver a coesão social, é resignificada como ocasião para reforçá-la — é convertida, portanto, em linguagem simbólica. Ao narrar, celebrar e reiterar essas QRUs em reuniões, redes sociais e rodas de conversa, os motoristas produzem um repertório moral que funciona como atualização constante de um mito fundacional: o da violência como origem e da equipe como salvação. Cada QRU bem-sucedida, sobretudo quando amplamente repercutida, não é apenas um evento — é uma reencenação da fundação, uma repetição simbólica do momento inaugural que justifica e atualiza a existência das equipes. Se o assassinato de Higson organiza a narrativa de origem, as QRUs funcionam como suas atualizações permanentes, análogas aos "mitos secundários" que, no estruturalismo, operam como variações de um esquema simbólico original, reafirmando sua validade e sua lógica mesmo quando o enredo se transforma.

De um outro modo, na cena em que o líder de uma ADM encerra uma live afirmando, com orgulho visível, que "*nossa liderança fez história*", o que estava em jogo, ali, já não era apenas a memória de uma QRU bem-sucedida, mas a própria elevação simbólica do evento ao estatuto de acontecimento fundador — não no sentido de origem inaugural, mas como atualização operativa e política do mito. A frase, pronunciada com ênfase e ritualidade, não descreve um feito qualquer: ela inaugura uma narrativa sobre a própria liderança, inscrevendo-a como instância legítima e autorizada no gerenciamento do risco e da justiça em Manaus. A violência é convertida em capital simbólico e narrativo, e a QRU, de prática cotidiana de autoproteção, é elevada à condição de ato moral e performativo que reafirma o papel do grupo — e, sobretudo, de sua liderança — como agente de ordenação da insegurança urbana.

Ao afirmar que "fez história", o líder não apenas nomeia um feito, mas o consagra enquanto parte de uma linhagem narrativa que inscreve a própria ADM em um tempo mítico

contínuo, em que cada ação exitosa reativa um passado fundante e o projeta como horizonte normativo. A fala não se esgota no orgulho circunstancial da conquista, mas opera como ritual de consagração de autoridade, reatualizando a legitimidade da liderança ao narrar o presente como continuidade de uma missão coletiva. Não se trata mais apenas de reagir à violência — trata-se de dominar seu significado, organizá-lo simbolicamente e inscrevê-lo na trajetória de uma coletividade que se compreende como protagonista moral da cidade. A QRU ultrapassa seu caráter técnico-operacional e passa a operar como cena paradigmática: nela se condensam valores, se atualiza a função das equipes e se enuncia, performativamente, uma ordem moral que outorga à liderança o poder de dizer o que é justo, o que é certo e quem deve ser protegido. A história não é apenas feita — ela é narrada para fundar uma autoridade.

Narrar é, antes de tudo, organizar o mundo segundo uma lógica. A narrativa, enquanto linguagem estruturada, não se limita à função de relatar acontecimentos, mas atua como um regime de ordenação da experiência, uma forma de dar sentido ao vivido por meio de princípios de coerência, causalidade e moralidade compartilhada. Ela não apenas descreve uma realidade pré-existente, mas participa ativamente da sua constituição simbólica. Ela seleciona elementos, hierarquiza eventos, define protagonistas e antagonistas, impõe temporalidades, estabelece causas e consequências. A força da narrativa não reside, portanto, em sua capacidade de fidelidade ao real, mas na potência de estruturar o caos da experiência em uma trama inteligível e socialmente validada. É essa estruturação — e não a veracidade empírica — que permite à narrativa funcionar como uma linguagem operativa, uma gramática de sentido.

Se, como propõe Victor Turner (2013), a vida social pode ser compreendida como uma sucessão de eventos performativos nos quais os grupos enfrentam, elaboram e resolvem simbolicamente os conflitos que os atravessam, então a narrativa pode ser situada como uma forma dramatizada de reorganização do mundo social, isto é, como um espaço simbólico onde a ruptura é transformada em rito, a crise em passagem e a ameaça em pertencimento. A proposta turneriana de "drama social" oferece, nesse sentido, uma moldura interpretativa sobre como certos eventos – reais, míticos ou reconstruídos – não apenas são narrados, mas dramatizados coletivamente, adquirindo espessura simbólica e força moral.

Para Turner (2008), o drama social é constituído por quatro fases: a ruptura de uma norma ou pacto social, a eclosão de uma crise, a tentativa de reparação por meio de rituais ou negociações, e a reintegração do grupo ou o reconhecimento da cisão como definitiva. Essa

estrutura não se refere apenas a encenações formais ou institucionais, mas à forma como a coletividade transforma simbolicamente o dissenso e o risco em experiência elaborada, inteligível e, muitas vezes, regeneradora.

Nesse processo, a narrativa não apenas representa o drama, mas o encena novamente, convertendo-o em linguagem ordenadora. Quando um grupo narra uma QRU exemplar, uma situação de violência, uma mobilização de resposta ou um momento fundante, ele está, sob a lógica proposta por Turner, ritualizando novamente a passagem pelo limiar da insegurança, reelaborando a transgressão e a ameaça como oportunidade de coesão, de reorganização moral e de reinscrição do pertencimento. A narrativa, nesse registro, assume função ritual: ela não descreve o acontecimento como foi, mas o reconstrói segundo os princípios que orientam a moral do grupo, dramatizando a superação da desordem e conferindo-lhe sentido. Mais do que uma memória descritiva, ela é uma prática performativa que organiza o tempo e a experiência, criando uma sequência inteligível que vai da ruptura à restauração e da vulnerabilidade à comunhão.

Talvez, nesse ponto, o conceito de *communitas*, tão caro para Turner (2013), pudesse servir de chave de compreensão. Em oposição à estrutura social formal, marcada por hierarquias, papeis fixos e classificações, a *communitas* designa aquele momento de intensidade simbólica e vivência coletiva em que as distinções se dissolvem e emerge um sentimento de pertencimento horizontal, igualitário e emocionalmente denso. A narrativa de QRUs bem-sucedidas, sobretudo quando amplificadas nas redes sociais ou em reuniões presenciais, opera como evocação dessa *communitas* – não enquanto descrição de um grupo homogêneo, mas enquanto reatualização simbólica de uma experiência partilhada de risco, reação e superação. Cada vez que uma narrativa desse tipo é contada e recontada, seus elementos centrais – o perigo enfrentado, a rapidez da mobilização, a eficácia da resposta, o papel das lideranças e a reafirmação dos valores morais – são reativados como rituais discursivos, inscrevendo a memória coletiva em um tempo liminar onde a solidariedade foi mais forte do que o medo e onde a ação coletiva reencenou a fundação do grupo.

Essa relação entre narrativa e ritual, entre reencenação simbólica e coesão moral, permite compreender por que certos episódios se tornam paradigmáticos e outros são esquecidos. Não é a gravidade objetiva do acontecimento que o torna digno de ser narrado, mas sua capacidade de ser moldado segundo a estrutura do drama social, sua potência de atualizar simbolicamente a travessia do limiar. A QRU que não se encaixa nesse modelo –

porque foi desorganizada, ou não contou com participação efetiva do grupo, ou terminou em frustração – dificilmente é reiterada como exemplar, pois não reforça a estrutura simbólica que legitima a existência da equipe. Em contrapartida, a QRU bem-sucedida, aquela que se conclui com a "vitória" sobre a ameaça e com a reafirmação dos laços coletivos, é repetida, dramatizada, transformada em símbolo e inscrita no repertório moral do grupo.

As histórias de QRUs não são contadas de qualquer modo: elas seguem esquemas narrativos relativamente estáveis, incluindo certas fórmulas e símbolos que se repetem e dão legibilidade moral às histórias. É um tipo de gramática narrativa que opera como um mecanismo de produção de pertencimento, de legitimidade, mas também de autoridade. Não é por acaso que os relatos mais celebrados envolvem a participação direta de lideranças, a mobilização rápida e eficaz de equipes e ADMs e a reafirmação de valores morais como união, disciplina e justiça. A linguagem, nesse caso, não serve apenas para documentar o que aconteceu, mas para performar um tipo específico de moralidade, reiterando sua existência enquanto coletivo coeso e operante. Contar uma QRU, portanto, é também fazer uma declaração sobre o que é ser motorista e, principalmente, sobre o que é ser motoristas de equipe; sobre o que se espera de seus membros, sobre os limites do aceitável e sobre os a importância de seguir protocolos. A narrativa, enquanto linguagem organizada, não apenas relata o mundo: ela o estabiliza, o interpreta e o torna habitável.

O que se observa, portanto, é que a força normativa dessas narrativas não está apenas na repetição dos eventos ou na visibilidade das ações heroicas, mas na maneira como determinadas formas de contar instauram regimes de reconhecimento. O reconhecimento, nesse caso, não é apenas uma resposta afetiva ou uma aprovação moral, mas uma operação discursiva pela qual certos sujeitos, modos de agir e versões dos fatos adquirem valor e são convertidos em exemplares. É a narrativa que institui o herói, que singulariza o gesto e que transforma a reação ao risco em ato de afirmação. E essa consagração depende de uma escuta partilhada, de uma audiência predisposta a acolher a estrutura do drama, legitimar seus personagens e reinscrever-se, como coletivo, na moralidade que a história invoca. O relato, nesse sentido, não apenas recompõe o passado: ele projeta futuros possíveis, delineando o que deve ser feito, quem deve agir, como se deve reagir. Ao organizar o acontecimento segundo essa lógica dramatúrgica, as histórias de QRUs se convertem em uma espécie de roteiro moral que antecede a ação, orienta condutas e sustenta, a cada repetição, a permanência das equipes como atuação necessária.

Mas se toda narrativa organiza sentidos em torno de acontecimentos, temporalidades e personagens, ela o faz atravessada por um regime de discursividade que não pode ser ignorado. O discurso, nesse registro, não é um ornamento da linguagem nem uma camada superficial que recobre os fatos, mas um campo de forças que estrutura a própria possibilidade de enunciação. Ele define não apenas o que pode ser dito, mas quem pode dizer, com que efeitos, a partir de que lugares sociais e com quais dispositivos de validação. O discurso, portanto, é produtor de realidades sociais; ele não apenas representa o mundo, mas institui modos de vê-lo, vivê-lo e significá-lo. Ele é performativo, no sentido de que não apenas descreve um estado de coisas, mas age sobre ele, reorganizando os vínculos sociais, instaurando legitimidades e estabelecendo regimes morais.

Enquanto a narrativa opera no eixo da significação dos eventos, o discurso age na sustentação das posições de fala e dos modos de reconhecimento. Uma narrativa só adquire densidade social quando é acolhida dentro de um regime discursivo que a autoriza, a normatiza e a inscreve em uma lógica de sentido partilhável. É o discurso que permite que certos relatos sejam ouvidos como verdadeiros, certos gestos como legítimos, certas palavras como fundadoras de moralidade. O discurso não é exterior à narrativa: ele é sua moldura operativa. Ele constitui as condições sob as quais uma narrativa adquire autoridade, circula como exemplar e produz efeitos sociais de coesão, obediência, dissidência ou consagração.

Se certos discursos podem adquirir função mítica à medida que se reiteram como gramáticas de sentido em contextos marcados por instabilidade e risco, então é preciso observar de que lugares esses discursos emergem e como se sustentam. No universo dos motoristas, esse processo não se dá de maneira homogênea ou automaticamente consensual, mas exige constante produção, repetição e encenação por parte de agentes específicos que buscam se colocar como instâncias autorizadas de enunciação. As ADMs são, nesse sentido, os principais vetores de produção e difusão de um discurso que busca se estabilizar como referência coletiva, mesmo em um cenário estruturalmente segmentado.

Esse discurso, ancorado na tríade medo, violência e autoproteção, pretende funcionar como elo comum entre as equipes, independentemente de suas motivações particulares ou da intensidade de sua adesão simbólica. Ele se articula por meio de fórmulas reiteradas que invocam a vulnerabilidade dos motoristas, a ausência do Estado, a importância da união, a moralidade do trabalho e a eficácia das QRUs. Ao operar como dispositivo de inteligibilidade da experiência – especialmente da experiência do risco –, esse discurso não apenas organiza o

mundo simbólico das equipes, mas tenta produzir, a partir dele, uma coesão moral que ultrapasse os limites da convivência imediata. Sua eficácia, contudo, não se apoia na homogeneidade, mas na capacidade de se infiltrar como pano de fundo, como substrato justificativo que, ainda que não mobilize todos de forma ativa, é difícil de ser completamente ignorado.

É precisamente essa condição de atravessamento difuso que obriga as ADMs a atualizarem continuamente sua função discursiva. Como a maior parte das equipes vinculadas a elas não performam cotidianamente os protocolos operacionais, os códigos comunicativos ou os símbolos de coesão das equipes mais diretamente alinhadas à retórica da autoproteção, torna-se necessário reencenar com frequência os sentidos do pertencimento. As reuniões, os canais do *Zello*, as postagens no *Instagram* e os relatos heroicos de QRUs não são apenas práticas de comunicação ou celebração de feitos, mas estratégias reiterativas de ancoragem discursiva. O que está em jogo não é apenas manter uma rede funcional de apoio, mas renovar, performativamente, o regime moral que justifica sua existência e reafirma a legitimidade de suas lideranças.

A produção discursiva das ADMs, portanto, não pode ser pensada como mero reflexo das práticas das equipes, mas como esforço constante de centralização em um ambiente fundamentalmente descentralizado. Essa tensão é constitutiva do processo: quanto mais as equipes se organizam de forma autônoma, movidas por afinidades horizontais, estilos de vida ou interesses específicos, mais as ADMs precisam produzir discursos capazes de suturar o que, na prática, tende à dispersão. A tentativa de converter o risco em linguagem comum, a violência em experiência partilhada e a resposta coletiva em liturgia de pertencimento não é um dado, mas uma operação discursiva que requer investimento constante. E é justamente na insistência desse gesto que o discurso das ADMs se aproxima do registro mítico: não como relato originário único, mas como atualização incessante de uma narrativa fundante que precisa ser continuamente reencenada para continuar operando como eixo de coesão.

A compreensão bakhtiniana da linguagem parte do princípio de que toda enunciação é, antes de tudo, uma resposta situada em um horizonte dialógico. A linguagem, para Bakhtin (2011), não é uma estrutura autônoma, regida por regras formais internas, mas um campo de interação social, constituído por vozes, tensões e posições em disputa. Ao invés de tratar o enunciado como um produto isolado de um sujeito individual, ele é compreendido como um elo numa cadeia contínua de vozes – cada fala responde a outras, antecipa réplicas, é

atravessada por palavras de outros e carrega consigo rastros de sentidos anteriormente atribuídos. Toda palavra é, assim, essencialmente habitada por alteridade: ela nunca é inteiramente própria, pois já foi dita antes, por outros, em contextos diferentes, e carrega consigo essa memória discursiva que condiciona – sem determinar – a forma como pode ser dita novamente.

Nesse sentido, o discurso é sempre polifônico. Ele não é expressão transparente de um conteúdo ou manifestação pura de uma intenção, mas uma arena na qual diferentes vozes se confrontam, se entrecruzam, se disfarçam ou se silenciam. Bakhtin (2011) propõe que a linguagem está constantemente atravessada por duas forças simultâneas e contrapostas: de um lado, as forças centrípetas, que buscam a unificação dos sentidos, a normatização das formas, a produção de um regime de inteligibilidade compartilhado e estabilizador; de outro, as forças centrífugas, que produzem rupturas, deslocamentos, ressignificações e multiplicação dos sentidos. Essas forças não se anulam mutuamente. Ao contrário, coexistem em tensão, sendo essa tensão constitutiva da linguagem como prática social. É nesse jogo entre centralização e dispersão, entre hegemonia e resistência, que os discursos se constroem, se modificam e se reproduzem.

Essa concepção dialógica da linguagem tem implicações fundamentais para a análise de práticas discursivas em contextos marcados por disputas de autoridade simbólica. Ao invés de buscar um discurso homogêneo ou de delimitar fronteiras fixas entre posições discursivas, trata-se de compreender como os sentidos são construídos na relação entre vozes diversas, entre tentativas de instituir um centro normativo (seja ele estatal, institucional ou infra-institucional) e processos múltiplos de apropriação, desvio ou reconfiguração dos enunciados. A linguagem, nesse registro, é território de disputa: todo discurso busca se afirmar como legítimo, mas carrega consigo a instabilidade inerente à presença do outro, à impossibilidade de controle total sobre o sentido e à necessidade de se posicionar num campo já saturado por vozes anteriores.

Nesse horizonte teórico, é possível compreender o discurso das ADMs como uma força centrípeta que, por meio da repetição de enunciados, da formalização de protocolos e da teatralização de valores como “disciplina”, “respeito” e “união”, busca constituir um centro discursivo de estabilidade e coerência dentro de um campo marcado pela instabilidade e pela dispersão. As ADMs, ao se posicionarem como instâncias de coordenação, vigilância e pertencimento, tentam ocupar o lugar de enunciador legítimo, articulando sentidos que,

embora se apresentem como comuns e consensuais, estão permanentemente tensionados pela multiplicidade das vozes que circulam entre as equipes. A evocação recorrente de valores como "família", "irmandade" e "liderança" funciona como estratégia discursiva para unificar uma coletividade segmentada, transformando o discurso de segurança e autoproteção em uma espécie de doutrina operativa e moral. A repetição desses enunciados, a circulação de vídeos, o uso codificado da linguagem e o apelo à memória das QRUs bem-sucedidas são, assim, recursos de centralização simbólica que visam produzir uma narrativa comum e um regime normativo reconhecido.

Contudo, essa tentativa de centralização discursiva não se impõe sobre um terreno homogêneo e receptivo. Ao contrário, ela opera sobre um espaço atravessado por forças centrífugas, que fragmentam, ressignificam e, por vezes, desestabilizam a lógica pretendida pelas lideranças das ADMs. A maioria das equipes, como visto anteriormente, opera sob a forma de vínculos indiretos com as ADMs, sendo atravessada – mas não necessariamente determinada – por esse regime discursivo. As equipes indiretas tendem a performar outros sentidos para o "*fazer equipe*", fundando suas rotinas e formas de interação em interesses, afetividades, rotinas e estilos de vida que escapam à normatividade policializante ou militarizada pretendida por certas lideranças. A heterogeneidade dos modos de fazer equipe, a diversidade de estilos (peladeiros, geeks, religiosos, femininas, empreendedores), a oscilação nas adesões e as constantes reformulações identitárias são manifestações dessas forças centrífugas, que afastam o discurso das ADMs de uma consolidação hegemônica e revelam o caráter dialógico, instável e disputado da linguagem em que esse discurso é produzido.

É justamente por operar em um campo de vozes diversas que o discurso das ADMs precisa se reiterar constantemente. Ele não é naturalizado – ele é continuamente construído, atualizado e performado como forma de enfrentamento simbólico à fragmentação. Cada reunião, cada *live*, cada publicação no *Instagram*, cada QRU narrada em tom de feito exemplar é uma tentativa de recentralizar os sentidos, de recuperar o foco discursivo, de reordenar a experiência coletiva em torno de uma moralidade partilhada. Mas essa necessidade de repetição também evidencia sua fragilidade: o discurso só precisa ser reiterado porque está sempre sob risco de esgarçamento. O mito de origem – e seu regime discursivo correspondente – não funciona como substrato universal, mas como um horizonte de possibilidade que precisa ser permanentemente evocado para continuar operando. É nessa tensão entre o desejo de unificação e a multiplicidade irredutível das vozes que se inscreve a gramática discursiva do "f*azer equipe*" em Manaus.

3.2.1. Ritos Discursivos

Se há algo que confere à autoridade sua eficácia duradoura, esse algo não pode ser reduzido à força ou à obediência exterior, mas deve ser buscado no campo mais profundo das crenças socialmente partilhadas sobre o que é considerado legítimo. Em Weber, essa legitimidade não é concebida como mero reflexo de uma obediência mecânica ou de uma racionalidade instrumental, mas como o fundamento que autoriza a dominação, isto é, como o princípio de reconhecimento que transforma a relação de mando em uma forma de aceitação dotada de sentido. A autoridade, nesse registro, só se realiza enquanto tal quando é reconhecida como legítima pelos que a ela se submetem, e esse reconhecimento não se dá pela via da coerção, mas pela inscrição de determinadas formas de poder dentro de uma gramática que produz a sensação de que tal poder é justo, necessário ou inevitável.

Esse processo, contudo, não repousa em fundamentos estáveis ou em fundamentos dados, mas exige um trabalho constante de sustentação, uma repetição de gestos, narrativas e enunciados que reafirmam a validade dos vínculos estabelecidos, que renovam o pacto tácito entre os que comandam e os que obedecem, que reiteram as razões pelas quais determinados sujeitos podem falar em nome do coletivo, decidir em seu nome e organizar as ações de seus membros. A legitimidade não é, portanto, um atributo essencial de uma posição, mas uma relação que precisa ser produzida, mantida e atualizada por meio de dispositivos que garantam a eficácia do poder, tornando a autoridade legítima. Nesse sentido, menos uma forma de imposição e mais uma operação simbólica de naturalização de um princípio de ordem que se apresenta como evidente, auto-justificável e moralmente válido, ainda que seja, em sua origem, produto de disputas, arbitragens e construções contingentes.

Não se trata, aqui, de um mero formalismo institucional, mas de uma dinâmica profunda de reconhecimento, na qual certas posições são investidas de um poder de fala, de decisão e de direção que se sustenta sobre uma economia de crenças partilhadas, operando como um sistema de validação mútua entre sujeitos situados em posições assimétricas. A dominação legítima, tal como concebida por Weber, é antes de tudo uma ficção eficaz, que, ao ser compartilhada, organiza os vínculos, estrutura as práticas e estabiliza a ordem social, fazendo com que a obediência não pareça submissão, mas pertencimento.

Exemplo disso é a materialidade dos adesivos usados pelas equipes e ADMs, que funciona como um importante dispositivo na produção e sustentação desse pertencimento, pois inscreve visualmente o motorista em uma economia de reconhecimento, na qual a visibilidade pública de sua filiação a uma equipe e a uma ADM, não apenas representa essa filiação, mas a atualiza continuamente por meio de sua exposição. O adesivo não apenas identifica o motorista: ele o posiciona. E ao posicioná-lo, reitera uma narrativa que autoriza a existência de uma estrutura, que naturaliza a precedência de certos membros e que reforça a distinção entre os que pertencem e os que ainda não foram incorporados, entre os que têm história e os que são recém-chegados, entre os que ocupam o centro da autoridade e os que orbitam suas margens. A eficácia dessa marca não reside em seu valor gráfico, mas na gramática que a torna inteligível como forma de inscrição legítima em uma ordem que se pretende duradoura, coerente e moralmente defensável.

Os eventos de adesivamento operam como atos de reconfirmação da autoridade estabelecida, como instâncias de consagração coletiva nas quais o grupo se apresenta a si mesmo como dotado de continuidade, organização e propósito. O adesivo, nesse contexto, é menos um signo de comunicação e mais um artefato de autoridade: ele distribui posições, cria hierarquias visíveis, regula os vínculos de pertencimento e reforça os direitos de fala e decisão de certas lideranças. Sua função não é apenas sinalizar quem pertence, mas instituir o pertencimento como uma forma de reconhecimento autorizado, conferido por instâncias que, ao se colocarem como legítimas para atribuí-lo, reafirmam sua própria posição de poder dentro da estrutura.

Essa operação, entretanto, é tudo menos ingênua. Ao contrário do que poderia parecer à primeira vista, os adesivos não apenas espelham um vínculo já existente: eles o produzem. E ao produzi-lo, organizam uma ordem discursiva na qual o reconhecimento do motorista como membro legítimo da equipe depende da incorporação de elementos visíveis, codificados e ritualmente sancionados. A adesão não é apenas simbólica, mas performativa: é preciso colar o adesivo, exibi-lo, celebrar sua atribuição e respeitar sua lógica interna de diferenciação. Trata-se, assim, de uma linguagem da autoridade que se realiza na materialidade dos corpos e dos objetos, e que se inscreve na vida cotidiana como parte do esforço permanente de legitimar uma estrutura de comando, definir seus operadores e estabilizar sua validade social.

Longe de serem meros elementos decorativos ou distintivos visuais, os adesivos funcionam como signos performativos que enunciam, reiteram e estabilizam o pertencimento,

servindo não apenas como marcas de reconhecimento, mas como instrumentos de visibilidade pública da ordem moral que estrutura as relações entre os membros da equipe e, sobretudo, entre estes e as lideranças que os agregam. A autoridade se realiza por meio de um regime simbólico que naturaliza posições, valida prerrogativas e institui sentidos compartilhados de hierarquia e reconhecimento. E os adesivos condensam essa dinâmica ao transformarem o veículo (ou a "viatura") – espaço de trabalho, mas também de circulação e exposição social – em palco de enunciação simbólica do vínculo coletivo.

O gesto de colar um adesivo não é banal. Ele atualiza um pacto. Ao ser colado na lataria do carro, o adesivo funciona como um ritual condensado de aceitação mútua: o motorista se inscreve na lógica da equipe, adere ao pacto de solidariedade e segurança, e, ao mesmo tempo, exibe-se como membro legitimado de uma ordem que o reconhece e o torna reconhecível. Trata-se de uma prática que agencia uma gramática visual e moral, na qual o reconhecimento da autoridade não se dá apenas pela obediência a normas, mas pela incorporação ostensiva dos signos que organizam o grupo. Mas os adesivos não apenas representam esse grupo: eles instituem a equipe como realidade social tangível, visível e enunciável, pois são atos de fala materializados – enunciados fixos que performam aquilo que afirmam.

A numeração individual em cada veículo, por sua vez, introduz um elemento decisivo de diferenciação e hierarquização no interior daquela ordem. Ainda que apresentada sob o registro da individualidade e da precedência, essa numeração também atua como forma de inscrição do sujeito em uma cadeia de filiação moral e temporal, pela qual sua trajetória na equipe é reconhecida e situada. Ao ostentar seu número, o motorista torna visível sua identidade e também seu lugar na história do grupo, seu grau de comprometimento, sua antiguidade ou prestígio. A autoridade, aqui, não se sustenta apenas na função presente, mas na duração do pertencimento, na memória de engajamento, no acúmulo simbólico que o número evoca e que é reiterado nas dinâmicas públicas de consagração, como as cerimônias de adesivamento.

Tais cerimônias – os "adesivaços" – não se reduzem a encontros festivos ou ocasiões de socialização. Elas operam como verdadeiros rituais de investidura, nos quais os sujeitos são integrados formalmente ao corpo coletivo, suas posições são reafirmadas e a autoridade das lideranças é consagrada pela sua capacidade de organizar, mobilizar e validar esses pertencimentos. Não por acaso, nesses ritos, os líderes estão sempre presentes – física ou

simbolicamente –, e a revelação dos adesivos, com suas numerações específicas, se realiza em meio a aplausos, orações, falas públicas e registros imagéticos. O momento da colagem do adesivo não é um gesto privado; é uma cena pública de reconhecimento. O veículo torna-se altar, o adesivo, totem, e o evento, liturgia de consagração de uma ordem social que se quer legítima.

Se a legitimidade, como afirma Weber, se realiza na crença partilhada na validade de uma autoridade, então eventos como os adesivaços são fundamentais para renovar, reiterar e fixar essa crença. O ritual, nesse caso, funciona como um operador de estabilidade simbólica, no qual a adesão à equipe não é apenas reafirmada, mas encenada, dramatizada e transformada em espetáculo moral, visível tanto para os de dentro quanto para os de fora. Ao mesmo tempo em que o motorista é reconhecido, ele também reconhece a autoridade que o agrega – autoridade que se manifesta não apenas na figura do líder, mas na própria estrutura que sustenta a organização do grupo: a ADM, os protocolos, a moral do pertencimento. O adesivo, nesse regime, é selo de filiação, mas também vestígio de uma autoridade que precisa ser reiterada para continuar operando.

O caráter ritualizado da prática se intensifica nos momentos de refundação das equipes, nos quais mudanças de nome, de emblema ou de afiliação à ADM são acompanhadas por novos adesivos, novos números e novos eventos de adesivamento. Cada reconfiguração exige uma reatualização dos signos, revelando que a autoridade não se mantém por inércia, mas por um trabalho constante de produção de sentido, de renovação das formas de reconhecimento e de reorganização das hierarquias. O adesivo antigo, guardado como lembrança, não perde valor – ele se torna arquivo da autoridade que já foi, testemunho da trajetória e das transições vividas. Ao mesmo tempo, o novo adesivo reinscreve o sujeito em uma nova configuração simbólica, atestando, mais uma vez, que sua posição é legítima, atual e reconhecida.

Entretanto, como toda forma de autoridade, também essa simbologia encontra seus limites e suas ameaças. O episódio em que a presença dos adesivos tornou-se sinal de risco, em função da retaliação de facções criminosas, revela como a legitimidade simbólica não é estável, mas vulnerável às dinâmicas de poder que atravessam o espaço urbano. Quando o que antes representava proteção passou a ser percebido como alvo, a eficácia simbólica dos adesivos entrou em colapso temporário, e muitos motoristas passaram a retirá-los, ainda que mantivessem sua participação nas equipes. Essa retirada não significou necessariamente um

rompimento com o grupo, mas indicou o quanto a autoridade simbólica depende de sua recepção social, de sua capacidade de produzir efeitos de reconhecimento e segurança. Quando esses efeitos são comprometidos, a legitimidade entra em suspensão, e os ritos que a sustentam perdem força.

O adesivo, portanto, não é apenas signo de pertencimento – é índice da legitimidade reconhecida. Ele simboliza uma autoridade que não se impõe pela força, mas que se deseja reconhecida como justa, necessária e moralmente válida. Seu uso, seu ritual de instalação e sua eventual remoção são indícios sensíveis da oscilação entre a autoridade como construção simbólica e as forças que constantemente a tensionam, a questionam ou a reconfiguram. Em sua materialidade discreta – colado em uma traseira de carro – o adesivo resume o trabalho incessante de tornar legítima uma ordem que, embora precária, busca constantemente se fazer reconhecível, visível e incontornável.

Quando falamos em "ritual", este, longe de ser compreendido como uma forma cultural estável ou como uma simples repetição codificada de gestos e símbolos, é, na realidade, como um mecanismo dinâmico de produção de sentido, cujas funções ultrapassam a esfera do representacional para incidir diretamente sobre a tessitura das relações sociais. Ao invés de refletir uma ordem previamente dada, o ritual participa de sua fabricação, operando como processo que, ao mesmo tempo em que reatualiza formas estabelecidas, permite reposicionamentos, reconfigurações e reelaborações estratégicas das posições sociais. Não se trata, portanto, de uma confirmação inercial da estrutura, mas de uma tecnologia social que dramatiza, encena e frequentemente transforma aquilo que parece estabilizado. A força do ritual, tal como elaborado por Victor Turner (2013 em *O Processo Ritual: Estrutura e Antiestrutura*, está justamente em sua ambivalência constitutiva: ao mesmo tempo em que organiza o mundo social e o torna legível, abrindo e fechando fronteiras, ele também as expõe, as tensiona e, em certas conjunturas, as torna negociáveis.

Essa capacidade performativa do ritual se evidencia de forma particular em contextos nos quais a legitimidade precisa ser reiterada, atualizada ou mesmo disputada. A autoridade, enquanto construção social, não se sustenta apenas por meio de comandos e acatamentos, mas através de práticas reiteradas que dramatizam sua validade, ou seja, que a encenam de maneira pública, reconhecível e sensível. O ritual, nesse registro, não é apenas uma forma de expressão, mas uma gramática de consagração: ele torna visível aquilo que deve ser reconhecido como legítimo, institui os sujeitos que podem falar, age sobre a memória e

produz evidências da autoridade como princípio de organização da coletividade. Em Turner, essa dimensão aparece com clareza na análise da fase liminar dos ritos de passagem – uma zona de suspensão e ambiguidade que, paradoxalmente, é também fértil em inovação, rearranjos e transições (TURNER, 2013).

Ao mobilizar gestos, marcas, insígnias e narrativas, o ritual constrói cenas estruturadas de pertencimento, nas quais a entrada em um grupo, a permanência nele ou a ascensão em sua hierarquia são mediadas por formas reconhecíveis de validação coletiva. Não se trata apenas de internalizar normas, mas de participar de performances públicas que inscrevem os sujeitos em uma matriz de reconhecimento, criando e estabilizando posições. Como insiste Turner, o ritual não se reduz à forma, mas é constitutivo do processo social – ele estrutura e, ao mesmo tempo, desestabiliza, ao dramatizar os termos pelos quais o grupo se reconhece e se transforma.

Essa ambivalência é intensificada nas fases liminares, em que a estrutura social se encontra temporariamente suspensa. Nesse espaço transitório, os marcadores de status são desfeitos ou relativizados, e a *communitas* – noção desenvolvida por Turner (2013) para descrever a vivência igualitária e intensamente solidária que emerge nessas situações – torna-se possível. Contudo, o que está em jogo não é apenas uma experiência emocional de unidade, mas a possibilidade de recompor os vínculos sociais sob outras formas, de reposicionar sujeitos e de legitimar certas ordens sob novos termos. O ritual não apenas marca transições; ele institui as categorias que tornam possíveis essas transições.

Se, como argumenta Turner (2013), os rituais não apenas marcam uma transição, mas operam transformações concretas nos sujeitos e nos objetos envolvidos, então sua eficácia não reside na repetição mecânica de uma sequência de atos, mas na capacidade que possuem de reorganizar a forma como certas presenças são percebidas, nomeadas e valorizadas dentro de uma ordem social. Um ritual não consagra apenas o que já existe: ele institui, ele fabrica, ele faz existir uma nova realidade a partir da inscrição de um evento no tecido moral do grupo. O gesto de colar um adesivo, como vimos, é menos uma formalidade do que uma performação pública do pertencimento, mas sua eficácia transformativa não se encerra ali. O que está em jogo é uma alteração ontológica: tanto o motorista quanto o veículo passam a ser percebidos, nomeados e mobilizados de acordo com uma outra gramática, específica da estrutura interna das equipes e ADMs.

É precisamente isso o que ocorre com a transformação discursiva do carro em "viatura". A viatura não é apenas o veículo utilizado por aquele motorista – ela é, antes, uma entidade incorporada à lógica de vigilância e de prontidão coletiva que organiza as práticas de segurança e de solidariedade entre os membros da equipe. Essa alteração vocabular não é mero empréstimo retórico das estéticas policiais: ela marca uma requalificação do objeto, que passa a integrar um campo de significação próprio, no qual as formas de deslocamento, de ação e de visibilidade adquirem sentidos específicos. O que antes era um carro, agora é uma extensão da equipe, um ponto móvel de resposta, uma célula da estrutura coletiva. E esse deslocamento não é subjetivo, mas ritualizado: só se torna viatura aquele carro que foi adesivado, numerado e incorporado ao circuito de reconhecimento coletivo da equipe.

Essa transformação, contudo, não opera apenas no plano da linguagem ou da representação. A viatura, ao receber seu número, não apenas identifica o motorista – ela própria passa a ocupar um lugar na hierarquia interna da equipe. O número não é atribuído ao sujeito, mas ao conjunto homem-máquina, e é o conjunto que passa a ser reconhecido, posicionado e acionado segundo uma lógica de precedência. A hierarquia não é apenas social, mas também material: as viaturas mais antigas, mais envolvidas ou mais associadas à história da equipe são tratadas com deferência, evocadas como referência e, em certos contextos, como autoridade. Trata-se, portanto, de uma ontologia relacional, em que os sujeitos e os veículos são co-constituídos como unidades operacionais, com direitos e deveres inscritos nos protocolos de atuação do grupo. A viatura, assim, participa da autoridade – não apenas a transporta.

A eficácia do ritual, quando analisada à luz do conceito de agenciamento, não reside apenas na transformação simbólica do sujeito, mas no rearranjo de uma rede de relações que incorpora artefatos materiais como operadores de agência. Alfred Gell (2018) propõe que objetos não apenas mediam ações sociais, mas tornam-se, eles próprios, socialmente eficazes por meio de um sistema de intenção distribuída: são "agentes secundários" que participam da produção de efeitos sociais sem, contudo, possuir vontade autônoma. A viatura, nesse sentido, não é apenas um meio de transporte transformado ritualmente por meio do adesivo, mas um artefato de agência – uma entidade inscrita com prerrogativas e funções que excedem sua materialidade bruta. Ao ser numerada, identificada e investida de uma posição hierárquica na equipe, ela se converte em um "índice de agência" (Gell, 2018), cuja presença e visibilidade produzem efeitos concretos no interior da rede social que compõe a equipe.

Bruno Latour (2012) radicaliza essa proposição ao dissolver qualquer hierarquia analítica entre humanos e não humanos no interior das redes. Nesse sentido, a viatura passa a condição de um *actante* – ou seja, uma entidade que, por meio de sua inscrição e delegação, adquire a capacidade de afetar outros elementos da rede. Sua agência não é metafórica nem derivada: ela é relacional. Uma viatura numerada, identificada, reconhecida por seu histórico de QRUs ou por sua filiação a um motorista influente, não apenas evoca autoridade, mas reorganiza o comportamento dos outros membros. Ela exige certa deferência, legitima pedidos, autoriza falas. Age. E essa ação não depende de sua vontade, mas da maneira como está posicionada na rede de relações e expectativas que a torna significativa.

A inscrição do adesivo, nesse sentido, é um ato de delegação: confere ao objeto uma capacidade de representar, agir e falar em nome de algo maior – a equipe, a história, a ordem. Ele é mais do que um marcador simbólico: é um dispositivo de inscrição durável, que estabiliza as posições e regula os fluxos de reconhecimento. Como argumenta a Teoria Ator-Rede, o poder de uma rede não está concentrado em seus centros, mas na densidade e na estabilidade das traduções que permitem que determinados elementos – humanos ou não – se tornem pontos de passagem obrigatórios. A viatura, uma vez integrada à rede, torna-se um desses pontos: ela medeia a autoridade, distribui visibilidade, sustenta a ordem.

Essa perspectiva permite compreender por que certos carros, mesmo ausentes de seus motoristas, continuam a ser tratados como extensões vivas da estrutura. A autoridade da equipe é performada não apenas pelos sujeitos que a compõem, mas por seus objetos inscritos: são as viaturas que garantem a visibilidade pública da ordem, que sinalizam a presença da equipe no espaço urbano e que sustentam, em movimento, a ficção eficaz da coesão. Assim, mais do que elementos instrumentais, os veículos são operadores morais, estabilizadores da rede e garantidores da inteligibilidade da estrutura. Ao transformarem-se em viaturas, tornam-se co-agentes da ordem.

A viatura, uma vez circulando no trânsito urbano, funciona como superfície de leitura e interpretação: ela não apenas carrega signos, ela é um signo em si – uma entidade visível que produz efeitos, orienta condutas e evoca expectativas. Os adesivos, seus formatos, cores, disposições e quantidades, não são aleatórios; eles constituem um léxico visual compartilhado, no qual os motoristas aprendem a ler a posição hierárquica, a antiguidade, o grau de engajamento e a rede de alianças daquele que conduz aquele veículo. E essa leitura não é neutra. Ela orienta gestos de aproximação, modos de tratamento e até mesmo a

disposição em prestar apoio . Mesmo entre motoristas de equipes distintas ou de ADMs não filiadas, o reconhecimento visual do adesivo transforma o outro em "*dos nossos*" – não porque seja simplesmente motorista de aplicativo, mas porque está inscrito em uma rede que se autorreconhece como legítima, organizada e portadora de um código moral. A viatura age como um simples índice da filiação individual, mas um emblema da estrutura coletiva que a sustenta. Reconhecer o adesivo do outro é reconhecer a gramática que o constitui – e, ao fazê-lo, reconhecer-se também como parte de um mundo em comum.

Essa dimensão performativa da presença veicular se estende, inclusive, àqueles momentos em que o carro não está em movimento. Viaturas estacionadas em determinados pontos da cidade funcionam como marcos simbólicos da presença da equipe, como se materializassem, no espaço, a vigília e o monitoramento constante. Um motorista uma vez afirmou, com tranquilidade quase ritual: "*eu gosto quando chego em um lugar e vejo um carro adesivado… sei lá, eu me sinto mais seguro*". Não se trata de uma expectativa racional de intervenção imediata, mas de uma sensação difusa de cobertura simbólica – como se a inscrição da viatura fosse, por si, capaz de afugentar o risco, de advertir o possível agressor, de convocar o respeito. A autoridade, nesse caso, não é exercida, mas encenada; não se impõe, mas se insinua como presença vigilante.

Essa mesma presença opera como forma de dissuasão. Em alguns casos, o simples fato de o passageiro identificar o carro como parte de uma equipe seria suficiente para produzir desconforto ou contenção. A viatura, nessa chave, age como um artefato preventivo, cuja eficácia não depende de sua atuação direta, mas da rede de sentidos que a circunda e que, por sua vez, a torna um operador da moral coletiva.

Nesse regime, a materialidade do carro não é indiferente, tampouco acessória. A viatura compõe a rede de agenciamentos que estabiliza a ordem, inibe desvios e mobiliza afetos como segurança, confiança e pertencimento. Ela produz efeitos não por ser um carro, mas por ser um carro transformado e reconhecível. Sua simples presença em um estacionamento, em uma rua escura ou em meio ao fluxo do trânsito é interpretada como um sinal, um índice de que uma estrutura está ativa, de que há uma malha de vigilância operando, de que "*alguém está vendo*". A autoridade, aqui, não é um corpo que fala, mas uma presença que circula – uma rede que se prolonga na lataria, que se fixa nos adesivos, que se move nas ruas e que, ao fazê-lo, agencia o espaço e regula os afetos que nele transitam.

Essa dimensão transformativa é central para compreender a lógica ritual que estrutura a dinâmica das equipes. Não se trata apenas de marcar quem está dentro ou fora, mas de produzir sujeitos e objetos conforme categorias reconhecíveis dentro de uma gramática interna. Por isso, talvez, a noção de liminaridade, tal como elaborada por Turner, seja particularmente útil para compreender os momentos nos quais esse pertencimento se atualiza como transformação. Aquela motorista que realiza sua primeira QRU, o carro que recebe seu primeiro adesivo, o sujeito que é mencionado publicamente como canga de outro motorista – todos passam por processos de desestabilização das categorias anteriores e incorporação em novos regimes de visibilidade e autoridade. Há, nesse trânsito, uma pedagogia do pertencimento, na qual a experiência vivida se torna também experiência ritualizada. O grupo não apenas observa e confirma: ele molda, nomeia e transforma.

Se a *communitas* é, em Turner, aquela experiência densa de igualdade moral que emerge na suspensão da estrutura, nas equipes operacionais, em especial, – e nas ADMs – essa experiência se insinua nos momentos de QRU, em que o risco compartilhado, a prontidão coletiva e o acionamento da rede produzem uma sensação de reciprocidade, de estar exposto com os outros e pelos outros. Mas essa vivência não dissolve a estrutura – ao contrário, ela a reforça, pois sua repetição atualiza os termos pelos quais a autoridade é reconhecida, e a legitimidade, reconstituída. A *communitas*, nesses casos, é funcional à autoridade porque dramatiza a necessidade da estrutura, intensificando a confiança nos mecanismos de comando e resposta que as equipes operacionais buscam representar.

Dessa forma, o ritual é, ao mesmo tempo, meio e fim. Ele não é apenas um canal pelo qual se manifesta a autoridade – ele é o próprio processo pelo qual essa autoridade se constitui, se materializa e se reitera. Ao transformar motoristas em membros, carros em viaturas, situações de risco em provas de pertencimento e reconhecimento, o ritual constrói os termos pelos quais a equipe se mantém viva, visível e autorizada a existir. E, como observa Turner (2013), esse processo nunca é meramente representacional: ele é constitutivo, pois é no gesto de dramatizar a ordem que o grupo a reinscreve como legítima.

Se os rituais operam como gramáticas materiais do pertencimento, é porque estão imbricados em uma economia discursiva que não apenas dá forma ao que pode ser dito, mas autoriza quem pode dizer, a partir de que posições e com quais efeitos de legitimidade. O discurso não é um campo exterior à prática, mas sua moldura operativa: ele constitui os regimes de visibilidade, os lugares de enunciação, os critérios de reconhecimento e os

dispositivos de validação que estabilizam as narrativas como versões autorizadas da realidade. Ritos, portanto, não apenas dramatizam a ordem, mas constroem os termos discursivos que tornam essa ordem inteligível, aceitável e moralmente defensável. É por meio das práticas reiteradas de adesivamento, de consagração pública, de reconhecimento numérico e de performatividade das QRUs que se institui um regime discursivo específico, no qual certos eventos podem ser narrados como fundadores, certas lideranças podem ser reconhecidas como legítimas e certas experiências podem ser evocadas como exemplares.

O que se atualiza nos ritos, então, não é apenas o pertencimento, mas a própria estrutura do discurso que sustenta o grupo como realidade social. Cada cerimônia de colagem de adesivo, cada nomeação pública, cada referência a um número ou a uma função hierárquica, cada narrativa de QRU bem-sucedida, reforça a coesão simbólica da equipe mas também reinscreve, de forma performativa, os marcos do que pode ser contado, celebrado, disputado ou sancionado. O ritual, nesse sentido, é um dispositivo de produção discursiva: ele organiza os vínculos de autoridade, fixa as posições de fala, institui os portadores legítimos da memória e reconfigura continuamente os contornos daquilo que pode ser reconhecido como verdade dentro da estrutura.

Ao performarem essas narrativas, os rituais também remontam continuamente o mito de origem das equipes, não como evento passado, mas como gramática presente. A narrativa fundadora não sobrevive como lembrança estática, mas é reativada como discurso autorizado, reconfigurada nos corpos e objetos que a encenam, e reinscrita como fundamento moral da legitimidade atual. O discurso, portanto, não é apenas o que se fala: é o que se faz visível, audível, posicionável e incontornável por meio da prática ritualizada. Trata-se de uma discursividade encarnada, que agencia sujeitos e objetos, que institui modos de reconhecimento e que sustenta a legitimidade da estrutura pela atualização contínua de sua moldura simbólica. Ao reinscrever a origem como enunciado eficaz, o ritual produz os termos pelos quais o coletivo se reconhece, se organiza e se autoriza a existir.

Até este ponto seria possível supor que os ritos descritos – os adesivamentos, as QRUs, as numerações, a reconfiguração simbólica dos motoristas e dos carros – constituem uma expressão coesa e compartilhada da coletividade dos motoristas por aplicativos. A dramaturgia da autoridade, a performatividade dos pertencimentos e a gramática visual das estruturas pareceriam, nesse registro, produzir efeitos amplos de reconhecimento e integração entre os sujeitos e suas respectivas equipes, como se houvesse um consenso tácito em torno

das formas legítimas de se estar e de se agir dentro desse universo. No entanto, essa aparência de coesão não pode ser tomada como evidência empírica de uma homogeneidade efetiva. Ao contrário: ela é, antes, o resultado de um esforço contínuo e intencional de produção discursiva, operado fundamentalmente pelas equipes operacionais e, sobretudo, pelas ADMs, que se colocam como centros articuladores da ordem simbólica, moral e política das equipes, fabricando um regime de inteligibilidade que busca fixar os sentidos possíveis do pertencimento.

Esse regime não emerge do acaso, tampouco resulta da adesão espontânea dos sujeitos envolvidos. Trata-se de uma construção que visa conter e administrar a multiplicidade de formas de engajamento e de organização que atravessam o campo, limitando as narrativas autorizadas e emoldurando os sentidos disponíveis para interpretar experiências, posicionar sujeitos e reconhecer autoridades. Embora todos os motoristas envolvidos em equipes – sejam estas diretas ou indiretas – estejam, de algum modo, implicados nesses ritos e nesse regime simbólico, sua adesão não se dá de forma uniforme, harmônica ou consensual. A pluralidade das trajetórias, a fluidez dos pertencimentos, a segmentação das equipes e o próprio desencantamento com o trabalho – já discutido em tópicos anteriores – revelam um campo profundamente tensionado, onde a autoridade precisa ser constantemente performada para se sustentar como legítima, e onde os discursos dominantes enfrentam, permanentemente, a possibilidade de serem desestabilizados.

É nesse ponto que Bakhtin (2011) oferece uma chave de compreensão interessante para a lógica discursiva que estrutura esse universo. Ao conceber o discurso como um campo atravessado por múltiplas vozes e por forças em disputa, Bakhtin desloca a análise da linguagem para um plano político e relacional, no qual o sentido nunca é dado, mas sempre negociado. Segundo ele, todo discurso é tensionado por duas forças simultâneas e contrapostas: de um lado, as forças centrípetas, que buscam a unificação dos sentidos, a normatização das formas, a produção de uma gramática comum capaz de estabilizar o campo discursivo e fixar os marcos da autoridade; de outro, as forças centrífugas, que fragmentam os sentidos, multiplicam os registros de fala, desorganizam as hierarquias de enunciação e permitem o surgimento de discursos dissonantes, insurgentes ou simplesmente divergentes.

Entre as equipes de motoristas não é diferente. As ADMs, ao centralizarem os ritos, os símbolos e os protocolos de reconhecimento, operam como forças centrípetas que buscam instituir um regime discursivo legítimo e abrangente, capaz de integrar as equipes indiretas,

dar coesão à moral coletiva e sustentar a autoridade de seus representantes. Mas essa operação encontra seus limites na realidade centrífuga da própria estrutura: equipes que se formam e se dissolvem segundo lógicas locais e contingentes, motoristas que rejeitam a identificação plena com qualquer grupo, lideranças alternativas que disputam o reconhecimento simbólico e experiências que, embora compartilhadas, não encontram tradução plena nos discursos autorizados.

É nesse contexto de disputas entre vetores de centralização e forças de dispersão que a ideia de segurança ganha densidade como operador simbólico. A segurança não é apenas uma demanda pragmática diante da violência urbana, mas um significante flutuante em torno do qual se organizam afetos, lealdades e critérios de autoridade. Enquanto os discursos autorizados das ADMs tentam inscrever a segurança em uma gramática ritualizada — através de adesivos, protocolos de QRU, lives moralizantes e campanhas simbólicas que orientam a conduta do "bom motorista" —, as equipes periféricas reagem com apropriações ambíguas, reinvenções táticas e até mesmo ironias que escapam à normatização. Para essas equipes, a segurança não se reduz a um ideal coletivo, mas é atravessada por experiências de abandono, estratégias de sobrevivência e uma ética de ocasião, que pode tanto legitimar a adesão momentânea a um grupo quanto justificar o afastamento silencioso ou a formação de um novo coletivo. Assim, o que as ADMs tentam instituir como regime de verdade é, frequentemente, traduzido localmente como performance estratégica, como mise-en-scène que garante pertencimento provisório e proteção negociada, mas não necessariamente adesão moral ou fidelidade duradoura.

Esse caráter performático da segurança como linguagem partilhada, embora instável, revela a complexidade da ordem simbólica que se pretende instituir: por um lado, ela oferece um léxico comum que permite certa inteligibilidade entre motoristas de diferentes equipes e estilos — o apelo à QRU, o compartilhamento de imagens de risco, o uso de expressões codificadas que demarcam quem "é da equipe" e quem não é —, mas, por outro, esse mesmo léxico é continuamente reapropriado, subvertido ou esvaziado em contextos locais, nos quais o pertencimento é vivido menos como identidade e mais como posicionamento estratégico. É nesse sentido que os rituais de segurança operam simultaneamente como mecanismos de coesão e como dispositivos de diferenciação: servem tanto para reunir quanto para separar, tanto para legitimar quanto para questionar. Uma equipe pode, por exemplo, mobilizar a narrativa de segurança como fundamento moral de sua existência — enfatizando que se formou após um assalto, que só aceita motoristas "de confiança", que "se protege" e "não

aceita bagunça" —, mas também pode utilizá-la para deslegitimar outras equipes ou desafiar a autoridade simbólica das ADMs, acusando-as de se apropriarem da pauta da segurança sem garantir, de fato, proteção efetiva.

Esse processo de apropriação e deslocamento da linguagem da segurança evidencia uma dinâmica discursiva que não se estrutura apenas em torno de uma disputa pelo sentido, mas pela autoridade de enunciar esse sentido. Não se trata apenas de quem fala sobre segurança, mas de quem pode ser reconhecido como portador legítimo dessa fala. Lideranças locais, muitas vezes invisíveis no organograma das ADMs, constroem sua legitimidade não apenas pelo acúmulo de capital social ou pela antiguidade no aplicativo, mas por meio da encenação de gestos de proteção — prestar socorro, responder a QRUs, identificar suspeitos, "orientar" novos motoristas — que passam a ser interpretados, coletivamente, como marcas de autoridade moral. É nesse entrecruzamento entre prática e narrativa, entre gesto e enunciação, que se constitui a legitimidade performada: uma autoridade que não se impõe por decreto, mas que se atualiza continuamente em atos que remetem à segurança como valor compartilhado, mesmo quando esse valor é interpretado de maneiras radicalmente distintas.

Essa disputa pelo regime legítimo de enunciação, no entanto, não ocorre em um campo discursivo neutro ou aberto, mas em uma arena marcada por uma força centrípeta incessante, operada sobretudo pelas ADMs, que tentam, de forma contínua e reiterada, instituir um discurso abrangente e coeso que possa suturar as dispersões produzidas pelas dinâmicas segmentares. Trata-se de uma tentativa persistente de estabilizar o campo simbólico, convertendo experiências difusas em narrativas compartilhadas, gestos locais em rituais coletivos, e vínculos frágeis em pertencimentos relativamente estáveis. As ADMs operam, nesse sentido, como instâncias de tradução: traduzem a multiplicidade dos sentidos de equipe em um vocabulário comum, traduzem o gesto contingente em protocolo, o acontecimento singular em lição moral. Mas essa tradução exige não apenas um regime discursivo, e sim sua contínua reatualização performativa, pois, em sua ausência, o léxico se desfaz em variações, os protocolos se tornam anedóticos, e o pertencimento se dissolve em relações táticas, utilitárias ou até mesmo oportunistas.

Essa necessidade de coesão se intensifica na medida em que a realidade das equipes é, por definição, segmentar. Não apenas as equipes se formam segundo lógicas locais – afinidade pessoal, afinidade religiosa, afinidade estética, afinidade operacional, entre outras – como elas se dissolvem com frequência, revelando que a sua consistência simbólica é menos

estrutural do que conjuntural. Há equipes que se estruturam em torno de lideranças operacionais, cuja autoridade se afirma no manejo das QRUs, na disponibilidade para agir em situações de risco e na construção de uma moral prática baseada na presença constante nas ruas; outras se organizam a partir de uma lógica recreativa, que produzem vínculos mais leves, desobrigados de códigos rígidos, e cuja coesão se ancora na amizade e na partilha de momentos de lazer. Há também os grupos que se identificam com uma racionalidade tecnológica e empreendedora, compostos majoritariamente por jovens motoristas com perfis digitais ativos, afinados com discursos de meritocracia, produtividade e atualização técnica, que compartilham tutoriais, estratégias de ganhos e narrativas motivacionais. Outras equipes se articulam por afinidade religiosa, mesclando conselhos espirituais com instruções sobre conduta no trabalho e edificação moral. Além dessas, há coletivos femininos, formados por mulheres motoristas que constroem espaços de cuidado, segurança e troca, frequentemente atravessados por relatos de assédio, estratégias de autoproteção e reflexões sobre o lugar da mulher na rua e na plataforma. Por fim, há os motoristas que transitam entre grupos, participam de redes informais, criam vínculos pontuais por ocasião de QRUs ou eventos, mas rejeitam ou desconfiam de qualquer associação mais perene — revelando que, em alguns casos, o pertencimento é, sim, menos uma filiação e mais uma adesão tática, circunstancial, provisória.

A força centrípeta das ADMs, ao tentar institucionalizar esse universo volátil, enfrenta justamente o desafio de constituir um regime discursivo suficientemente elástico para acomodar a diversidade das equipes, mas também suficientemente coeso para organizar um mínimo de comunalidade simbólica. É nesse esforço que se produzem tentativas de padronização de adesivos, orientações sobre conduta, protocolos de comunicação, códigos de ética, *lives* com conteúdo motivacional e moralizante. Contudo, a legitimidade dessas tentativas não se impõe automaticamente: ela precisa ser situada, reconhecida e atualizada em contextos locais, nos quais a autoridade das ADMs é sempre posta em disputa. Uma liderança de ADM pode ser considerada legítima por um conjunto de motoristas, mas irrelevante para outros; uma diretriz sobre segurança pode ser acatada em uma equipe, ignorada em outra e reinterpretada em uma terceira; um símbolo pode circular com força em determinadas redes e ser completamente opaco em outras. A coesão, portanto, é menos um dado e mais uma aposta: ela depende da capacidade das ADMs de produzir efeitos de reconhecimento que atravessem a segmentaridade, mas sem anulá-la — operando, assim, numa zona de tensão entre centralização e fragmentação, entre autoridade e autonomia, entre discurso e prática.

Se os ritos discursivos operados pelas ADMs e equipes operacionais tentam estabilizar sentidos, fabricar pertencimentos e reiterar a autoridade de seus representantes por meio de narrativas fundadoras e performances de reconhecimento, é no campo da linguagem que esse esforço de coesão encontra uma de suas ferramentas mais sofisticadas. A comunicação, nesse universo, não é apenas um meio técnico de transmissão de informações, mas um dispositivo ritualizado que institui fronteiras, demarca hierarquias e autoriza enunciadores. Não se trata apenas de dizer algo – trata-se de dizer de um certo modo, dentro de um certo código, ocupando uma certa posição. O gesto de falar é também um ato de filiação, e é nesse registro que os códigos, protocolos e canais se transformam em gramáticas morais de pertencimento.

A adoção do aplicativo *Zello* pelas equipes não é apenas uma solução pragmática para os limites impostos pela atenção ao trânsito; ela é também uma escolha estética e simbólica. A sonoridade do canal de voz, o vocabulário codificado, o botão de fala pressionado com firmeza e a tonalidade das mensagens performam uma atmosfera de prontidão e vigilância que remete, diretamente, às estéticas militares e policiais. Ao transformar a comunicação em um ritual – com regras, códigos e formas predefinidas de interação – o *Zello* torna-se mais do que um canal: ele é um espaço de encenação da autoridade. Nele, a linguagem deixa de ser simples mediação e torna-se ação performativa que organiza o mundo simbólico das equipes.

É nesse sentido que os códigos, como o *Código Q*, operam menos como instrumentos de eficiência comunicativa e mais como dispositivos de distinção ritualizada. A despeito de sua origem em sistemas militares e radiofônicos, e da relativa dificuldade de memorização de seus múltiplos significados, os códigos são mantidos – ainda que apenas parcialmente – como artefatos desse pertencimento. O uso de termos como "QRU", "QTH", "TKS" e outros que se cristalizaram no vocabulário cotidiano desses motoristas não se justifica apenas por sua funcionalidade, mas pela produção de uma linguagem interna que separa “os de dentro” dos “de fora”, “os operacionais” dos “peladeiros”, “os comprometidos” dos “circunstanciais”. Como afirmou um líder em reunião de equipe (operacional), “*a gente confia em quem fala a nossa língua*” — e é precisamente isso que os códigos produzem: uma língua de grupo, um léxico de reconhecimento.

Nesse processo, as ADMs assumem uma posição central como forças centrípetas, na medida em que buscam sistematizar essa linguagem e ritualizá-la como um critério de pertencimento legítimo. A criação de canais diferenciados – como o canal de alta, o canal de falação e o canal de liderança – a padronização de expressões, a exigência de protocolos de

entrada e saída da pista e o uso reiterado de linguagens codificadas em postagens públicas e reuniões internas são todos dispositivos que não apenas estruturam a comunicação, mas a transformam em rito. Falar corretamente, nos termos da ADM, torna-se um gesto de lealdade; silenciar ou errar os códigos pode ser interpretado como descuido, descompromisso ou até mesmo desrespeito.

Contudo, como nos lembra Bakhtin (2011), toda tentativa de unificação do discurso encontra, inevitavelmente, forças que a tensionam. As linguagens que buscam instituir uma ordem simbólica estável são, simultaneamente, atravessadas por dinâmicas centrífugas que multiplicam os sentidos, subvertem os protocolos e criam zonas de ambiguidade. A estrutura segmentar das equipes, como já discutido, resiste a qualquer regime discursivo totalizante. Entre os grupos que não compartilham da lógica operacional, o uso do *Zello* é bem mais relaxado, os códigos são reapropriados com significados ampliados ou informalizados, e os protocolos são interpretados como sugestões, não como normas. O "QRU", por exemplo, deixa de ser apenas um alerta de emergência para se tornar um substantivo, uma narrativa ou um marcador de trajetória: “minha primeira QRU”, “aquela QRU foi pesada”, “a QRU da semana passada”.

Essa reapropriação da linguagem ritualizada revela a natureza performática e disputada dos discursos que circulam entre as equipes. O que, para as ADMs, é um rito de legitimação, para outras equipes pode ser uma performance estratégica ou mesmo uma encenação ocasional de pertencimento. Assim como os adesivos performam a autoridade pela visibilidade, os códigos e canais performam a autoridade pela vocalização. Mas essa vocalização é sempre situada – ela adquire sentido, legitimidade e reconhecimento apenas em determinados contextos e para determinados públicos. Um motorista que domina os códigos e os protocolos pode ser reconhecido como autoridade moral entre os operacionais, mas completamente ignorado ou ironizado entre os peladeiros. A linguagem, aqui, não é neutra: ela é indexada, localizada, politizada.

Ao transformar a comunicação em rito – e o rito em critério de legitimação – as ADMs constroem não apenas um regime simbólico de autoridade, mas também uma matriz de exclusão. Fala quem domina os códigos. Participa quem está no canal certo. Pertence quem repete as fórmulas autorizadas. Contudo, essa matriz é continuamente desafiada pela pluralidade de formas de estar no coletivo. Há motoristas que rejeitam o formalismo comunicativo e preferem os laços de amizade e afeto. Há aqueles que participam dos ritos,

mas os encaram com ironia. E há, ainda, os que os executam com rigor, mas sem qualquer adesão moral. Como todo ritual, o da linguagem também está sujeito à encenação, à paródia e à recusa.

É nesse jogo entre norma e improviso, entre rito e performance, entre discurso autorizado e apropriação situada, que se desenha a complexidade do campo comunicativo das equipes de motoristas. A tentativa das ADMs de transformar o código em gramática, o protocolo em moral e a comunicação em rito de pertencimento é, ao mesmo tempo, eficaz e limitada: eficaz porque produz efeitos reais de organização e reconhecimento; limitada porque precisa, continuamente, lidar com o excesso de sentido que escapa a qualquer tentativa de centralização.

Como propõe Bakhtin (2011), não há discurso puro: há sempre vozes em disputa, ecos de outras falas, apropriações criativas e recontextualizações estratégicas. No universo das equipes, isso significa que toda fala codificada carrega consigo o risco de ser ressignificada, toda norma comunicativa pode ser desdobrada em usos imprevistos, e toda tentativa de padronização deve negociar com a realidade plural das práticas. O rito discursivo da comunicação, assim, não é apenas um instrumento de autoridade – é também um campo de disputa pela legitimidade, pela inteligibilidade e pelo direito de dizer quem pertence, quem fala, e quem pode ser ouvido.

A comunicação, nesse universo, é menos um meio e mais um modo de existir coletivamente. Quando ritualizada sob forma de códigos, canais e vocabulários especializados, ela não apenas conecta motoristas, mas institui fronteiras simbólicas, dramatiza hierarquias e consagra determinadas formas de autoridade como legítimas. A linguagem codificada não é acessório da organização, mas seu próprio fundamento operativo, pois é por meio dela que se define quem pertence, quem pode falar, quem pode agir em nome do grupo. O rito discursivo, portanto, é um operador de autoridade que atualiza continuamente as fronteiras entre “nós” e “eles”, entre os que falam a língua do grupo e os que apenas a escutam como ruído.

Essa ritualização da linguagem, no entanto, não se realiza sem resistência. A segmentaridade que atravessa as equipes desafia qualquer esforço de centralização simbólica, tornando a autoridade discursiva sempre situada, contestável e sujeita a reapropriações. Os códigos podem ser ressignificados, os protocolos flexibilizados e as formas de reconhecimento negociadas segundo valores e interesses específicos de cada grupo. Nesse

cenário, o rito discursivo revela sua ambivalência: ao mesmo tempo que organiza a ordem e legitima a autoridade, também abre fissuras por onde se insinuam outras vozes, outros sentidos, outras formas possíveis de pertencimento. A autoridade, assim, não é um dado fixo, mas uma performance que precisa ser sustentada continuamente, atualizada em cada gesto, em cada fala, em cada adesivo colado, em cada reunião participada, em cada confraternização comemorada e em cada QRU acionada.

É justamente essa instabilidade constitutiva que confere aos ritos discursivos seu papel central na manutenção – e na disputa – da legitimidade entre os motoristas. Longe de simplesmente refletirem uma estrutura preexistente, os ritos constroem os termos dessa estrutura, ao mesmo tempo em que a tornam vulnerável ao excesso de sentido que cada performance carrega. O discurso, aqui, não é apenas o que se diz – é o que se faz com o que se diz, e com quem o diz. Ao vocalizar os códigos, ao seguir os protocolos, ao ocupar os canais certos, os motoristas não apenas comunicam: eles se posicionam, se autorizam, se inscrevem – ou recusam se inscrever – em uma ordem simbólica que está sempre em disputa.

Assim, compreender os ritos discursivos é compreender o modo como a linguagem opera como tecnologia política, como gramática moral e como instrumento de classificação social. Ao mesmo tempo em que permite o reconhecimento mútuo, ela também organiza exclusões sutis, hierarquias tácitas e formas diferenciadas de agência. No universo dos motoristas por aplicativo, onde a precariedade institucional convive com tentativas de organização simbólica, é nos ritos da fala, nos gestos da comunicação e nos códigos compartilhados que se desenha o território instável da legitimidade. E é nesse território que cada equipe, cada ADM e cada motorista inscrevem, diariamente, sua própria narrativa de pertencimento.

3.3. Segmentaridade

A vida em equipes, entre motoristas por aplicativo em Manaus, não se organiza por princípios de totalidade ou por estruturas estáveis de coesão, mas por uma lógica que oscila entre a proximidade e a separação, entre a filiação e o distanciamento, entre a adesão e o deslocamento. As equipes, ainda que possam ser nomeadas, organizadas e até formalizadas em certas instâncias, operam cotidianamente como agrupamentos parciais, em alguns casos aninhados hierarquicamente (mas não em todos e não na maioria deles), cuja coesão se

estabelece apenas sob certas condições, diante de certos eventos e com certos sujeitos. Não se trata de ausência de pertencimento, mas de sua segmentação: os vínculos não são generalizáveis, mas ativados em contextos específicos, conforme os termos da situação.

A segmentaridade, nesse sentido, não é apenas uma característica da organização interna das equipes, mas uma gramática relacional que estrutura a própria possibilidade de vínculo entre os motoristas. Contudo, essa gramática não opera no vácuo, nem se origina apenas das interações humanas. Ela se manifesta em uma dupla dimensão, que se reforça mutuamente: de um lado, uma "segmentaridade social", que nasce das afinidades, trajetórias e valores dos próprios motoristas; de outro, uma "segmentaridade tecnológica", agenciada pela própria arquitetura de aplicativos como o Zello, que atua não como ferramenta neutra, mas como um ator que prescreve e materializa formas de separação.

É preciso, portanto, distinguir analiticamente essas duas dimensões. A segmentaridade social refere-se àquela que é endógena ao grupo, produto direto das dinâmicas relacionais, e que se expressa nos diferentes "estilos" de equipes — operacionais, peladeiras, religiosas, femininas — que se formam a partir de valores, experiências de gênero, afinidades de lazer ou éticas de trabalho compartilhadas. Já a segmentaridade tecnológica é aquela produzida não por uma ferramenta passiva, mas por um ator que, na esteira da Teoria Ator-Rede, pode ser compreendido como um actante (Latour, 2012): o próprio aplicativo. Este não é um mero reflexo da primeira, mas uma força ativa que lhe dá forma, estabilidade e infraestrutura, cujas implicações serão aprofundadas adiante.

Essa gramática sociotécnica não supõe o isolamento, mas sim a coexistência de formas posicionais de pertencimento, nas quais as alianças se constroem de maneira situada e contingente. O que se observa não é a fragmentação dos laços, mas sua disposição em camadas móveis, sobrepostas e nem sempre contínuas, que permitem que os motoristas transitem entre redes distintas, acionem vínculos conforme os contextos e mantenham, simultaneamente, diferentes graus de engajamento. Um motorista pode ser reconhecido por uma equipe mesmo estando afastado temporariamente; pode participar de ações conjuntas sem aderir integralmente ao discurso da liderança; pode se identificar com uma lógica operacional sem necessariamente aceitar o estilo da ADM à qual essa equipe está vinculada.

As fronteiras entre os segmentos são permeáveis, mas persistentes, e a lógica segmentar se realiza precisamente nessa ambiguidade entre proximidade e distância, adesão e reserva, coesão parcial e reconhecimento mútuo. A segmentação, portanto, não é sinônimo de

fragmentação. Ao contrário: ela pressupõe uma ordenação interna dos vínculos, capaz de ser mobilizada em distintas escalas. A segmentaridade entre as equipes não deve ser confundida com a ausência de estrutura ou com a dispersão caótica dos vínculos.

Trata-se, antes, de um princípio relacional que organiza os modos de pertencimento de forma posicional e situada, em que diferentes equipes constroem estilos, valores e gramáticas próprias de reconhecimento. Essas gramáticas, por sua vez, encontram na tecnologia os meios para sua expressão e estabilização, ainda que compartilhem certas práticas comuns, como a comunicação através de canais do Zello, as QRUs e a adesivagem dos veículos. Ao mesmo tempo, o que distingue as equipes não é apenas sua composição, mas a maneira como se posicionam em relação ao conjunto mais amplo da rede, sobretudo às ADMs, que tentam unificá-las sob uma lógica centralizadora.

As ADMs, ao assumirem a tarefa de gerir, representar ou padronizar o universo dos motoristas, operam como forças centrípetas que tentam produzir coesão simbólica e autoridade moral sobre o conjunto das equipes. No entanto, encontram resistência justamente na natureza segmentar desse universo, que não adere de forma automática a projetos unificadores. A tentativa de produzir uma gramática comum – com protocolos de comunicação, códigos de conduta e símbolos padronizados – esbarra na diversidade das perspectivas que informam as práticas das equipes.

Por mais que algumas se organizem a partir de uma lógica operacional rígida e próximas da expectativa das ADMs, outras preferem estilos mais flexíveis e recreativos, e há ainda aquelas que incorporam elementos religiosos, de afinidade estética ou de sociabilidade específica. Essa multiplicidade não se opõe diretamente à existência das ADMs, mas dificulta sua pretensão de centralidade. A segmentaridade, nesse contexto, opera como um princípio de diferenciação e de ordenamento.

Ela permite que equipes coexistam sem necessariamente se submeterem a uma hierarquia unificadora, ao mesmo tempo em que compartilham certos valores morais, afetos comuns e práticas reconhecíveis. O campo, portanto, não é marcado por conflitos abertos entre equipes e ADMs, mas por uma tensão estrutural entre lógicas centrífugas de organização – baseadas na autonomia dos segmentos – e esforços centrípetos de integração simbólica e normativa pelas ADMs. A coesão, aqui, não é um dado, mas uma aposta: ela precisa ser construída, sustentada e reconhecida em meio a uma paisagem social marcada pela instabilidade, pela flexibilidade e pela multiplicidade de pertencimentos.

Certa vez, durante uma reunião promovida por uma ADM e marcada por cobranças indiretas a motoristas que não seguiam adequadamente os protocolos de segurança definidos pelas lideranças, um dos presentes interrompeu o fluxo do encontro para manifestar sua divergência. A intervenção, ainda que não tenha gerado um conflito aberto, revelou um incômodo latente, pois o motorista se sentiu visado e, embora seu tom fosse contido, o constrangimento era visível, sobretudo pela forma como buscava justificar sua conduta sem, no entanto, romper com o grupo. Ao final da reunião, em conversa reservada, ele desabafou:

> (...) eu até entendo o combinado, mas não sou soldado de ninguém, não fico no rádio o tempo todo, faço meus corres do meu jeito… agora, se der ruim, tamo aí, claro! Nessa hora, é todo mundo junto, sem papo. Mas passou o aperto, cada um volta pro seu quadrado. Qual a diferença em conversar no falação ou na rádio da equipe? Burocratia! Mas tá bom! Tá bom! Combinado é combinado.

A fala, marcada por uma tensão entre desconforto e pertencimento, traduz a lógica segmentar que estrutura esse universo, onde o reconhecimento da autoridade não implica submissão e o engajamento coletivo não dissolve a individualidade, de modo que a lealdade se torna situacional, convocada pela emergência e desfeita tão logo a normalidade se restabelece. A tensão encarnada nas palavras do motorista não é episódica, tampouco excepcional, mas expressa uma forma recorrente de ordenação dos vínculos, na qual a adesão aos protocolos, à autoridade ou à coesão simbólica não se dá por imposição ou por convencimento moral. O que se constrói é uma gramática relacional que não dissolve as fronteiras entre os sujeitos, mas as organiza em camadas móveis de pertencimento, nas quais o engajamento coletivo convive com a reafirmação da autonomia individual através de uma lógica de adesão posicional, em que a lealdade se atualiza de forma seletiva, conforme o contexto e as exigências do momento.

Na leitura clássica de Evans-Pritchard sobre os Nuer, a segmentaridade não se apresenta como um princípio moral ou identitário, mas como um dispositivo de ordenamento social que organiza as alianças e as oposições a partir da lógica da linhagem aninhada. Os conflitos e os pactos, naquele sistema, não obedeciam a uma estrutura centralizada, sendo antes acionados conforme o nível de ameaça, o grau de proximidade e o tipo de relação envolvida, de modo que o pertencimento se tornava relativo e a solidariedade se movimentava como um campo gravitacional de lealdades temporárias. A unidade, portanto, não se dava pela fusão dos segmentos, mas pela possibilidade de articulação escalonada entre eles, resultando em uma coesão que se manifestava como efeito da oposição externa, enquanto a autonomia se firmava como condição de sua mobilização.

Entre os motoristas por aplicativo, o que se observa não é um sistema de linhagem, mas uma lógica estruturalmente análoga, na qual as equipes se constituem como segmentos posicionais e autônomos. Os vínculos se atualizam diante de eventos que exigem ação conjunta – como as QRUs –, mas, fora desses momentos, os grupos preservam sua independência e seus estilos próprios. A segmentaridade não é, aqui, uma herança de sangue, mas uma forma de inscrição social que organiza os termos da lealdade, da autoridade e do reconhecimento, de maneira que o que está em jogo não é a reprodução de uma estrutura tradicional, mas a constituição de uma forma relacional de coesão que se recusa à totalidade, ao mesmo tempo em que produz vínculos duráveis e reconhecíveis.

A fala do motorista, ao reafirmar tanto a disposição para o coletivo quanto o retorno à autonomia individual, condensa essa ambiguidade constitutiva, onde o pertencimento se atualiza por adesão situada, a autoridade precisa ser constantemente performada e a coesão nunca se completa, mas sempre se negocia. A segmentaridade, nesse sentido, não pode ser compreendida como uma estrutura permanente de pertencimento, mas como uma lógica relacional ativada em função da situação, como propôs Marshall Sahlins ao reinterpretar a organização segmentar a partir de uma leitura crítica dos estudos sobre os Tiv e os Nuer. Para ele, a segmentaridade não seria um traço essencial das sociedades de linhagem, mas uma forma organizativa adaptada à expansão predatória em contextos de competição intergrupal.

Em seu artigo "*The Segmentary Lineage: An Organization of Predatory Expansion*" (1961), Sahlins argumenta que a segmentaridade opera como um princípio de mobilização estratégica, no qual as alianças se reconfiguram conforme o nível de oposição e o grau da ameaça, produzindo solidariedades provisórias que não se sustentam fora do campo de antagonismo. O agrupamento, portanto, não antecede o conflito; é o conflito que convoca o agrupamento, de modo que a coesão é sempre relativa, posicional e reativa — e é neste ponto que a proposta de Sahlins se aproxima do que se observa entre os motoristas de aplicativo em Manaus.

Quando a ordem se rompe – seja por uma ameaça real, como um assalto, seja por uma cobrança simbólica, como a imposição de um protocolo – os segmentos se articulam em torno de uma gramática comum, ainda que efêmera. A QRU, nesse contexto, funciona como operador simbólico de ativação da solidariedade, pois suspende a autonomia dos segmentos e convoca, mesmo que momentaneamente, uma coletividade unificada. No entanto, uma vez passado o momento de crise, a ordem segmentar é restabelecida, e os vínculos retornam à sua

forma dispersa, fluida, situada. A lealdade, tal como a segmentaridade em Sahlins, é um dispositivo estratégico: acende e apaga, aproxima e afasta, conforme os termos da circunstância.

Se a segmentaridade se realiza como uma gramática relacional ativada situacionalmente, ela também se expressa materialmente na diversidade das formas de agrupamento que compõem o universo dos motoristas. Cada equipe, nesse cenário, não é apenas um coletivo funcional, mas uma expressão singular de estilo, moralidade, linguagem, afetividade e modos de estar no mundo. Mais do que agrupamentos estáveis, as equipes são segmentos posicionais, compostos e recompostos por afinidades que se fazem de dimensões técnicas, políticas, religiosas, estéticas e relacionais. Existem equipes que se constituem em torno de uma lógica operacional disciplinada e verticalizada, com forte aderência aos protocolos das ADMs, enquanto outras cultivam a informalidade, a sociabilidade descontraída e os vínculos baseados em cumplicidade e lealdade mútua. Há, ainda, aquelas marcadas por um pertencimento mais simbólico do que prático, funcionando como marca identitária frágil, mas persistente.

Cada equipe, portanto, pode ser compreendida como um segmento que, por sua vez, abriga outros segmentos — subgrupos, sub-redes, estilos internos e divergências silenciosas. Não se trata de um mosaico, mas de uma ecologia relacional em que os contornos não são fixos e onde o pertencimento é continuamente negociado. O universo das equipes, assim, não constitui uma totalidade ordenada, mas um campo segmentado, composto por unidades que coexistem, divergem, sobrepõem-se, comunicam-se e, por vezes, ignoram-se, sem que isso implique desintegração. É nesse campo que a segmentaridade adquire sua espessura etnográfica, não como modelo abstrato, mas como princípio ativo que organiza a diferença, regula a proximidade e define os termos do reconhecimento mútuo.

Essa segmentaridade, contudo, não se limita à diferenciação entre equipes, pois reverbera no interior de cada uma delas. Mesmo quando aparentam uma coesão discursiva ou organizacional, as equipes abrigam múltiplos registros de pertencimento, distintos graus de engajamento e formas variadas de adesão. Há motoristas que se envolvem intensamente nas atividades e nos canais de comunicação, participando de QRUs, reuniões e eventos, enquanto outros mantêm vínculos tênues, comparecendo esporadicamente ou apenas quando a situação exige. Uns reproduzem com rigor o discurso da liderança e das ADMs; outros operam com margens de autonomia, reinterpretando os códigos segundo sua própria lógica. A unidade

declarada de uma equipe, portanto, não corresponde a uma homogeneidade efetiva, mas a uma zona de circulação segmentar, onde diferentes modalidades de pertencimento coexistem de forma assimétrica.

Tomando isso em conta, é possível identificar no campo algumas formas recorrentes de agrupamento – ou "estilos" de equipe – que, embora não esgotem a diversidade do universo pesquisado, ajudam a compreender os regimes de segmentaridade em operação. Cada uma dessas formas expressa, a seu modo, a lógica segmentar, constituindo universos sociais próprios, compostos por diferentes formas de autoridade, distintos graus de coesão e diferentes expectativas quanto à permanência, à lealdade e ao engajamento. Algumas se organizam em torno de centros de poder e significado, enquanto outras operam por dispersão, fluidez e recomposição constante. O pertencimento, nesses diferentes formatos, não pode ser apreendido por uma métrica única, pois é situado, posicional e relacional, atravessado por estilos particulares que definem as fronteiras e as gramáticas de reconhecimento de cada coletivo.

Entre os diferentes formatos de segmentaridade identificados no campo, as equipes operacionais talvez sejam aquelas que mais diretamente encarnam o estilo centrípeto das ADMs, podendo-se dizer que as próprias ADMs são extensões dessas equipes ou, mais precisamente, projeções ampliadas de sua lógica organizacional. Em praticamente todos os casos observados, os líderes das ADMs acumulam a função de liderança de uma equipe operacional, e é a partir desse duplo pertencimento que exercem autoridade sobre os demais coletivos, em uma forma de segmentaridade que não nega a centralização, mas a incorpora seletivamente para estabilizar posições de comando e gerar zonas de autoridade relativa. Nesse modelo, a equipe não é apenas um coletivo de motoristas, mas se constitui como uma célula tática, uma unidade operativa com vocabulário, rituais e imaginários próprios.

A centralidade da comunicação para a existência dessas equipes nos obriga, contudo, a analisar o próprio aplicativo não como um meio passivo, mas como um ator que participa da construção dessa realidade social. Na perspectiva da Teoria Ator-Rede (TAR), a agência não é uma exclusividade dos humanos, pois objetos e tecnologias também são *actantes*, entidades que agem, medeiam e transformam as redes nas quais estão inseridos (Latour, 2012). O Zello, portanto, não é apenas um canal por onde a voz dos motoristas passa; ele é um ator não-humano que, com suas funcionalidades e sua arquitetura, ajuda a produzir e a dar forma à própria organização social que se pretende analisar.

Para a TAR, a agência de um ator não-humano não significa que ele possua intencionalidade, mas que ele é inscrito com um "programa de ação" ou um script que torna certas ações sociais mais fáceis, lógicas ou eficientes do que outras. A tecnologia, assim, não determina o social, mas o molda ao prescrever caminhos e soluções para os dilemas práticos dos usuários. A segmentaridade tecnológica agenciada pelo Zello, portanto, não se resume a uma única funcionalidade, mas se manifesta na forma como seu ecossistema de possibilidades é apropriado e traduzido pelas lógicas endógenas de cada segmento social. A arquitetura do aplicativo, ao permitir a criação de múltiplos canais, a comunicação direta entre indivíduos e a definição de hierarquias de administração, oferece uma gramática flexível que os motoristas utilizam para materializar suas próprias formas de separação e coesão.

Essa apropriação seletiva reconfigura o aplicativo em diferentes ecologias comunicacionais. As equipes operacionais, por exemplo, traduzem a flexibilidade do Zello em uma estrutura rígida, cuja imagética é marcada por referências policiais e militares. Nesse arranjo, termos como “QRU”, “QAP”, “força de elite” e “código de conduta” são acionados cotidianamente como operadores simbólicos de uma estrutura que se pretende disciplinada e confiável. A linguagem do rádio, o uso de siglas e os protocolos padronizados, viabilizados pela disciplina comunicacional do aplicativo, reforçam a identidade do grupo como uma tropa mobilizada, na qual a ideia de “missão” substitui a de “trabalho”. Em contraste, as equipes peladeiras e geeks frequentemente colapsam essa distinção, fazendo do "canal de falação" o centro de sua existência coletiva e tratando o canal protocolar como uma formalidade secundária. As ADMs, por sua vez, se apropriam da capacidade de criar canais restritos para estabelecerem uma arena de comunicação inter-equipes, reservada a momentos de crise. Por fim, a comunicação direta é usada de forma transversal por quase todos os motoristas para manter laços privados com familiares e amigos, mostrando que as fronteiras dos canais formais são constantemente atravessadas por redes de afeto que o próprio aplicativo ajuda a sustentar.

É precisamente dentro dessa arena sociotécnica, onde a agência da tecnologia e a apropriação dos atores humanos se entrelaçam, que a organização dessas equipes ganha sua forma simbólica e afetiva, articulada por um mito fundante que situa a violência como origem comum e ameaça constante. As QRUs e outros casos de assaltos, roubos e sequestros, incluindo o de Higson, são recorrentemente evocados como marcos de inflexão, funcionando como operadores de coesão e como um “mito de origem” que justifica a disciplina e legitima a autoridade. A imagem do motorista desprotegido, abatido no exercício de sua atividade,

alimenta a narrativa de que o único antídoto possível é a organização vigilante e hierarquizada, na qual não se trata apenas de reagir ao medo, mas de organizá-lo por meio de códigos, regras e protocolos. É nesse ponto que a lógica segmentar das equipes operacionais se articula com a pretensão centrípeta das ADMs: ambas operam sob o signo da ameaça, e é a gestão dessa ameaça que justifica e sustenta a autoridade.

Contudo, mesmo nesse modelo aparentemente mais unificado das equipes operacionais, a segmentaridade persiste, não apenas nas variações de engajamento interno, mas na própria multiplicação das ADMs. Se há diversas ADMs no campo, isso não se deve apenas à fragmentação geral do universo dos motoristas, mas à pluralidade de modos como as próprias equipes operacionais concebem, disputam e performam o que seria essa instância unificadora. A ADM, em sua pretensão de representar e centralizar, não é uma entidade abstrata, mas uma construção situada, performada a partir de estilos de liderança, redes de confiança e regimes de visibilidade próprios, de modo que cada ADM se constitui como a condensação de uma dessas possibilidades de unificação, não como sua superação, mas como expressão de sua segmentação interna.

Não por acaso, as ADMs tendem a se personificar, pois o nome da ADM circula, mas o que se impõe é a figura do líder. Geralmente, trata-se de alguém que já liderava uma equipe operacional e que, a partir de sua autoridade reconhecida naquele segmento, estende sua influência sobre outras equipes, projetando-se como articulador de uma rede mais ampla. A ADM, assim, não se constitui como um colegiado ou uma estrutura institucionalizada, mas como uma extensão performativa de um sujeito específico, pois é ele quem fala em seu nome, quem organiza reuniões, quem intervém em situações críticas e quem é chamado para "resolver" conflitos ou mediar alianças.

A centralização tentada pelas ADMs, portanto, não é institucional, mas personalizada, pois se realiza na figura do líder que concentra para si os atributos da mediação, da autoridade e da legitimidade. Ou seja, mesmo entre as equipes operacionais, onde a centralização discursiva é mais intensa e o ethos da coesão simbólica parece mais estabilizado, a segmentaridade não desaparece, mas se realiza em outras escalas. O fato de essas equipes partilharem vocabulários comuns, rituais disciplinados e um estilo ostensivo de prontidão não implica uma unidade de perspectivas ou de práticas, já que a autoridade reivindicada pelas ADMs, cuja origem se encontra nesse universo operacional, é constantemente modulada por

disputas sutis, por divergências de estilo e por variações nas formas de interpretar o que seria uma “boa equipe” ou um “bom líder”.

A existência de múltiplas ADMs não é, portanto, apenas um reflexo da heterogeneidade do campo mais amplo dos motoristas, mas, sobretudo, um efeito da diferenciação interna entre as próprias equipes operacionais. Cada ADM, ao se constituir, carrega consigo um estilo de liderança, uma gramática de autoridade e um modo específico de significar a coesão, havendo aquelas que operam sob uma lógica de comando mais verticalizado, concentrando decisões em lideranças carismáticas, enquanto outras adotam um modelo mais distribuído, ainda que igualmente disciplinado, articulando a autoridade a partir de pactos coletivos e acordos reiterados. Mesmo os protocolos, embora nomeados com os mesmos códigos e siglas, não são seguidos exatamente da mesma maneira por todas, pois há variações no rigor, na frequência das QRUs, no tipo de conduta esperada e no grau de visibilidade pública das ações.

Além disso, cada equipe tende a interpretar à sua maneira o papel que desempenha no campo, pois algumas se veem como guardiãs da ordem, assumindo uma função vigilante e quase judicial, enquanto outras se entendem como agentes de apoio e socorro, enfatizando a solidariedade prática. Há, ainda, aquelas que combinam ambas as dimensões, adaptando-se aos contextos e às demandas do momento. Essas distinções não rompem com o imaginário militarizado que organiza a linguagem e a prática desse estilo de equipes, mas o modulam, dando a ele inflexões distintas conforme os sujeitos e os segmentos envolvidos. A autoridade, nesse universo, é sempre relativa, circula, se afirma, se contesta e se reposiciona não apenas entre equipes distintas, mas no interior da própria matriz que tenta unificá-las.

É por isso que a unificação pretendida pelas ADMs, ainda que se funde sobre esse universo, é sempre parcial, contingente e instável, pois a segmentaridade, longe de ser exceção, permanece como regra da organização, ainda que sob novas gramáticas e símbolos compartilhados. Se as equipes operacionais investem na coesão tática e disciplinar, cultivando uma estética da prontidão, da autoridade e do enfrentamento do risco, há outros coletivos que encarnam de maneira quase antagônica a segmentaridade em chave afetiva, relacional e lúdica. Entre esses, destacam-se as equipes que neste estudo chamo de peladeiras, cuja organização se estrutura não a partir de protocolos de ação ou códigos hierárquicos, mas em torno de práticas compartilhadas de lazer, sociabilidade e diversão.

Embora também formadas majoritariamente por homens, essas equipes não se circunscrevem a uma faixa etária específica, nem tampouco a um único perfil social ou profissional anterior, de modo que a heterogeneidade interna é uma marca constitutiva desse estilo de agrupamento. É justamente por meio do futebol – não apenas enquanto paixão esportiva, mas enquanto prática experienciada coletivamente – que essa diferença se acomoda e se transforma em vínculo. As equipes peladeiras não são apenas times informais de motoristas que jogam bola; são coletivos que articulam o gosto pelo futebol como dispositivo de agregação, mas também como linguagem moral, estética e política.

O que os une não é uma agenda tática ou uma missão coletiva, mas a construção de uma convivência regular e prazerosa, que encontra nas peladas – realizadas semanalmente em campos alugados, quadras de bairro ou ginásios escolares – uma ocasião para que a vida em comum seja performada para além do trabalho. Jogar bola, nesses contextos, é menos um fim do que um meio, pois o futebol se torna o pretexto simbólico para o encontro, para a manutenção do vínculo e para a partilha da experiência de ser motorista em meio à precariedade, às frustrações e ao cansaço da cidade. Nesse sentido, a pelada é o ritual estruturante que permite o deslocamento do trabalho para a amizade, da função para o afeto, da sobrevivência para a celebração.

É sobretudo no que vem depois das peladas que a potência segmentar dessas equipes se revela com mais intensidade. As "resenhas", como são chamadas as confraternizações pós-jogo, funcionam como espaços de abertura da equipe para além do circuito profissional, sendo ocasiões em que esposas, filhos, namoradas, primos, ex-colegas de escola, vizinhos e convidados diversos se agregam ao grupo, participando de churrascos e rodas de conversa. É nesse entorno que muitos motoristas foram "adotados" por essas equipes antes mesmo de dirigirem por aplicativo, pois eram amigos de alguém ou convidados que apareceram numa resenha e, tempos depois, ao ingressarem na atividade, encontraram ali seu ponto de pertencimento. A segmentaridade, nesse caso, não se dá apenas entre motoristas, mas atravessa esferas da vida doméstica e afetiva, permitindo que o coletivo se mantenha coeso mesmo quando o vínculo profissional não é o fator inicial ou central da adesão.

A estética do encontro – mais do que a da prontidão – organiza os sentidos de pertencimento nesse universo. As equipes peladeiras se articulam em torno de uma ética do lazer e da convivência, que não se limita ao campo de futebol, pois a partir das peladas e resenhas, desdobram-se outros circuitos de confraternização, como blocos de carnaval, festas

de boi e excursões a balneários. Essa multiplicação de ocasiões permite que a equipe se realize para além de sua função instrumental, de modo que o que sustenta o vínculo não é apenas o jogo, mas o circuito de sociabilidade que ele aciona. Aqui, o trabalho não é suprimido, mas deslocado, pois o que os motoristas fazem enquanto trabalham importa, mas o que são enquanto estão juntos fora do trabalho parece importar ainda mais. A coesão segmentar se enraíza em outras esferas da vida, desdobrando-se em alianças que se estendem para além do tempo útil e da racionalidade produtiva.

Não se trata, contudo, de uma zona ingênua ou romântica da coletividade. Os motoristas dessas equipes compartilham as durezas da vida urbana, os boletos acumulados, os filhos pequenos para criar, os problemas de saúde e os conflitos familiares. É nesse terreno partilhado da dificuldade que se constituem arranjos informais de solidariedade, como empréstimos pequenos entre colegas, consórcios improvisados e até revezamento para buscar filhos na escola. O que parece uma equipe "desorganizada" ou "sem função" para os olhos externos – inclusive para lideranças das ADMs – é, na verdade, uma estrutura afetiva e estratégica eficaz na gestão dos vínculos e das vulnerabilidades da vida cotidiana, na qual a racionalidade do grupo não se expressa em protocolos, mas em pactos silenciosos, compromissos implícitos e formas recorrentes de apoio e presença.

Ainda assim, nem todas as equipes peladeiras são iguais, pois algumas se estruturam mais diretamente em torno do futebol, com maior frequência de jogos, enquanto outras se distendem para diferentes práticas de lazer ou para atividades que envolvem mais o convívio do que o esporte em si. Há aquelas mais numerosas e abertas, que agregam constantemente novos integrantes, e outras mais restritas, quase familiares, em que a entrada de novos membros depende de redes prévias de confiança. A liderança, quando reconhecida, costuma ser informal, legitimada mais pela capacidade de organizar os jogos e garantir a continuidade do grupo do que por qualquer prerrogativa de comando, de modo que a coesão se mostra horizontal: se alguém organiza, o faz porque assume para si a responsabilidade do cuidado com o coletivo, não porque reivindica autoridade sobre ele.

Essa diversidade interna mostra que, mesmo dentro das equipes peladeiras, a segmentaridade se atualiza em subgrupos, redes de afinidade e distintos estilos de sociabilidade. Não é incomum que motoristas transitem entre essas equipes, ou que participem de um grupo mais centrado enquanto frequentam os círculos de sociabilidade construídos pelos coletivos peladeiros. Mesmo entre os que se dizem "dessa equipe e só

dessa", há registros diferentes de engajamento, pois há quem apareça em todas as peladas e quem compareça apenas uma vez por mês. A segmentaridade, nesse estilo de equipe, não dissolve a coesão; ela a molda, conforme os termos da convivência, o lugar da amizade e a disposição para o encontro.

Elas expressam, portanto, uma lógica segmentar distinta daquela que organiza as equipes operacionais, pois se naquelas a autoridade se ancora na prontidão e no risco, nestas ela se ancora na amizade e na partilha da vida comum. Em ambas, no entanto, o pertencimento é situado, relacional e condicional, pois depende do contexto, do evento e da adesão do sujeito à gramática interna do coletivo. A coesão não é permanente, mas reiterada, e a fidelidade não é inquestionável, mas afirmada por meio de gestos, presenças e compromissos. O que as une é a recusa da totalidade e a aposta na convivência, não como um dado, mas como prática. Nesse sentido, as equipes peladeiras não apenas ilustram a segmentaridade, mas a performam em uma gramática própria, onde o futebol, a resenha e o cuidado cotidiano são operadores simbólicos de pertencimento.

A antropologia do lazer, enquanto subcampo em consolidação no cenário brasileiro, tem contribuído para a compreensão de práticas culturais que, embora por vezes consideradas marginais nos estudos clássicos, auxiliam no entendimento das formas contemporâneas de sociabilidade e produção de sentido. Não se trata de reconhecer o lazer como um "tempo livre" desvinculado do trabalho, mas de apreendê-lo como uma dimensão constitutiva da vida social, atravessada por valores e performances específicas, constituindo-se como um campo relacional estruturante (Magnani, 2002; Spaggiari, 2018). No campo do esporte, especialmente o futebol, as contribuições de Arlei Sander Damo (2002; 2007) e Enrico Spaggiari (2016) são fundamentais, pois deslocam o olhar do jogo em si para os significados sociais que o atravessam, demonstrando como ele funciona como uma tecnologia de vínculo que organiza performances de masculinidade e regimes próprios de reconhecimento.

Esse movimento analítico, que desloca o lazer de uma noção genérica para uma prática situada, também se beneficia de contribuições clássicas da antropologia simbólica. Victor Turner (2013), por exemplo, ao trabalhar os conceitos de liminaridade e *communitas*, oferece ferramentas potentes para pensar as formas de suspensão provisória das hierarquias e de intensificação dos vínculos que ocorrem em eventos festivos, esportivos e de confraternização. A *communitas*, tal como Turner a formula, não dissolve as estruturas sociais, mas as reconfigura momentaneamente, permitindo a manifestação de formas

alternativas de relação social, menos hierárquicas, mais horizontais e mais afetivas. É nesse horizonte que as equipes peladeiras se revelam como segmentos posicionais.

A coesão das equipes peladeiras, construída a partir do lazer como prática relacional, institui regimes próprios de pertencimento que transcendem a identidade profissional. As peladas e as confraternizações funcionam como rituais de acolhimento e reafirmação dos laços, espaços onde se constroem circuitos de amizade e redes de reciprocidade prática, como arranjos de ajuda mútua e suporte emocional. A partir do lazer, constitui-se uma gramática relacional distinta, na qual a coesão se estrutura menos por autoridade e disciplina e mais por presença, afinidade e alegria compartilhada. A segmentaridade, nesse contexto, não se expressa em protocolos, mas nas múltiplas formas de engajamento com a vida do grupo, onde cada qual, à sua maneira, inscreve-se no coletivo a partir de uma lógica situada de pertencimento.

O lazer, tal como formulado por Magnani (1998), opera como eixo estruturador da vida urbana e como arena de disputas e afirmações simbólicas. As equipes peladeiras não apenas expressam um tipo específico de segmentaridade, mas colocam em operação outra racionalidade de coesão, ao performarem o pertencimento como celebração e o vínculo como forma de resistência ao isolamento e à precariedade cotidiana. A unidade do grupo, contudo, é apenas aparente, pois por baixo da superfície do jogo e da festa, a própria segmentaridade se reinscreve em distinções, posições e fronteiras sutis sobre o que significa, afinal, "ser da equipe". É essa complexidade que torna as equipes peladeiras um campo privilegiado para a análise da segmentaridade em chave antropológica.

Se a estética do lazer e da convivência estruturam a lógica das equipes peladeiras, a segmentaridade encontra nova expressão entre as equipes *millennials* ou *geeks*. Diferentemente dos outros segmentos, essas equipes se formam majoritariamente por motoristas da chamada "geração *millennial*", homens em sua maioria, que compartilham a experiência de possuir habilidades de formação técnica ou acadêmica, mas que se deparam com a frustração diante das condições precárias de trabalho e da escassez de oportunidades de mobilidade social. Essa frustração não se manifesta apenas como lamento, mas como uma espécie de cinismo operante, frequentemente disfarçado por um humor ácido e reativo que atravessa os discursos públicos e privados desses grupos.

Apesar da diversidade interna, atravessa as experiências de muitos motoristas dessas equipes um sentimento difuso de terem sido preparados para um mundo que não se realizou.

Muitos possuem diplomas, competências em tecnologia ou design, mas, diante da instabilidade do mercado e do colapso das promessas meritocráticas, são obrigados a dirigir por aplicativo como única alternativa de renda. Esse desalinho entre as expectativas formadas e a realidade material alimenta não apenas frustrações subjetivas, mas também um ressentimento social que se expressa em discursos moralistas, muitas vezes revestidos de humor. O riso, nesses casos, parece menos um sinal de leveza e mais um mecanismo de defesa, uma forma de transformar em chacota aquilo que, em outro registro, seria motivo de dor ou vergonha.

Esse ressentimento desloca-se, com frequência, para um discurso público marcado por ironia e cinismo, onde proliferam memes e comentários que performam uma masculinidade ressentida, de retórica abertamente machista e homofóbica. Essa linguagem, contudo, não se apresenta como ideologia coesa, sendo antes uma performance na qual o discurso de ódio é disfarçado de piada, a misoginia de "sinceridade" e a homofobia de "zueira". A ironia funciona, assim, como proteção e ataque, um recurso para evitar o confronto com a própria vulnerabilidade e, ao mesmo tempo, reforçar laços de pertencimento dentro de um grupo que se reconhece por uma linguagem partilhada.

Ainda assim, esse universo não é homogêneo, pois há motoristas nessas mesmas equipes que rejeitam tal discurso ou simplesmente não o reproduzem, mantendo uma participação discreta. Outros se alinham, em suas práticas, muito mais ao estilo das equipes peladeiras, participando de encontros presenciais como churrascos e confraternizações familiares, onde os vínculos se reafirmam de maneira mais horizontal e menos performática. Muitos mantêm uma dupla pertença, participando das redes digitais de um coletivo e dos eventos presenciais de outro, o que revela uma camada importante da segmentaridade: não se trata apenas da diferença entre segmentos, mas da possibilidade de trânsito entre eles.

A adesão não é fixa e o pertencimento não é excludente, pois cada motorista negocia suas filiações conforme seus afetos, redes de amizade e interesses do momento. A equipe *geek*, assim, não é um bloco fechado, mas uma paisagem múltipla, na qual coexistem motoristas que adotam discursos misóginos e aqueles que buscam apenas um escape para o estresse do cotidiano. Nela convivem os nostálgicos, os estratégicos e os solitários, de modo que cada presença e cada ausência diz algo sobre como os vínculos se estabelecem nesse universo: não por coesão, mas por afinidade, conveniência ou hábito.

Por fim, mesmo o deboche por vezes dirigido às outras equipes deve ser compreendido como parte do jogo segmentar, pois o riso não é só zombaria, mas um gesto de distinção. É através da ironia que essas equipes produzem uma diferenciação, demarcando fronteiras simbólicas que organizam sua posição no campo, fronteiras que, como em toda segmentaridade, são móveis, contingentes e atravessáveis. O motorista que hoje zomba da resenha pode, amanhã, aparecer num churrasco, e aquele que ridiculariza os códigos das operacionais pode, diante de uma QRU, ser convocado a agir conforme esses mesmos códigos.

Se a estética do lazer e a ambivalência entre frustração e ironia definem muitas das dinâmicas desses segmentos, a segmentaridade encontra uma expressão singular nas chamadas equipes religiosas. Esses coletivos, compostos majoritariamente por homens evangélicos vinculados a uma mesma congregação, constituem-se com base em um princípio de agregação distinto, pautado não por afinidades operacionais ou de lazer, mas por trajetórias biográficas e redes de confiança preexistentes. O pertencimento, no entanto, não se ancora em um projeto espiritual explícito, mas em vínculos sociais que operam como dispositivos pragmáticos de ajuda mútua e reorganização de rotinas comuns.

A configuração etária e biográfica desses motoristas é um elemento a destacar, pois em sua maioria são homens com mais de 45 anos, muitos aposentados ou oriundos de profissões como taxistas e motoristas de ônibus, para os quais o ingresso no trabalho por aplicativo não se deu como escolha, mas como reposicionamento forçado. É nesse contexto que os vínculos da igreja fornecem um sentido prático à continuidade da vida produtiva, com o trabalho sendo viabilizado por uma rede já conhecida, operando sob critérios de confiança e familiaridade. A presença de elementos religiosos na rotina não indica uma estrutura espiritualizada de trabalho, mas a sobreposição prática de espaços sociais — o templo e a rua — mediados por relações de reciprocidade.

Essa dimensão pedagógica das equipes religiosas se conecta a uma gramática prática da solidariedade. O descompasso entre a experiência acumulada e as novas exigências tecnológicas da plataforma não é vivido de forma isolada, mas compartilhado e acolhido como um problema coletivo. A equipe, nesse contexto, opera como instância de aprendizado e como mecanismo de apoio concreto, onde se ensina a lidar com o GPS ou a selecionar melhor as corridas. A ajuda mútua é sustentada por um código tácito de compromisso que se reforça na convivência, numa solidariedade que se atualiza na pista e nos pequenos gestos diários.

Se, ao longo desta tese, a segmentaridade foi explorada como princípio organizador da convivência, é nas chamadas equipes femininas que essa lógica adquire contornos expressivos, ao articular simultaneamente os eixos da precariedade, do gênero e da estética operativa. Coletivos como Delas Drivers Manaus, Barbie Drivers e Valete's Drivers surgem de um movimento ambíguo de adesão e recusa: ao mesmo tempo em que reconstroem práticas e códigos herdados das equipes mistas, elas se erguem como resposta a experiências de exclusão e silenciamento, compondo um campo próprio de pertencimento.

Ao contrário de outros segmentos, a formação dessas equipes não é apenas uma opção por afinidade, mas uma reorganização da experiência de pertencimento a partir de uma condição partilhada: ser mulher em um espaço predominantemente masculino. Uma regularidade atravessa os relatos de todas as motoristas: nenhuma delas rodava sozinha, pois a figura da "loba solitária", valorizada por alguns homens como signo de autonomia, entre elas não existe. O pertencimento a uma equipe, para essas motoristas, não era apenas uma escolha, mas uma condição de viabilidade mínima para a permanência na atividade.

A filiação coletiva funcionava como uma garantia simbólica de que, diante de qualquer risco, haveria um espaço de acolhimento e um campo de resposta. O medo, nesses relatos, não se referia exclusivamente à violência urbana, mas adquiria contornos específicos ao ser atravessado pelas experiências de ser mulher, incluindo o receio de abuso sexual, humilhação e desconfiança. A organização em equipes exclusivamente femininas surge, nesse sentido, como uma tentativa de recuperação parcial da autonomia possível, não aquela que se realiza pela independência plena, mas aquela que se reconstrói por meio da partilha da vulnerabilidade.

O pertencimento nessas equipes, portanto, não é apenas operacional, mas sensível. Ele se realiza na linguagem de quem entende os limites da noite, a complexidade das rotas e a tensão silenciosa diante de certos passageiros, de modo que a experiência de gênero, aqui, não é uma categoria abstrata, mas matéria de campo, um dado empírico e nativo. É essa experiência que organiza não apenas o motivo pelo qual as equipes se constituem, mas o modo como se mantêm e se mobilizam. A segmentaridade, neste caso, se realiza como um campo de proteção recíproca, no qual a autoridade não se impõe verticalmente, mas se sedimenta a partir da escuta, da empatia e da experiência compartilhada de estar em risco. Não há uma oposição simples entre autonomia e vulnerabilidade, mas uma tensão produtiva que exige arranjos coletivos específicos, e é nesse ponto que as equipes femininas se

consolidam como segmento, ao performarem o cuidado como forma de resistência à exposição constante.

A opção por constituir coletivos exclusivamente femininos representa, antes de tudo, uma resposta situada ao reconhecimento de que, nas dinâmicas dominadas por homens, o compartilhamento de riscos não produz, por si só, o compartilhamento da escuta ou da agência. Nas conversas com as motoristas, a queixa sobre o silenciamento em equipes mistas é recorrente, pois suas presenças eram toleradas, mas não protagonizadas, e suas falas, escutadas, mas não repercutidas. A autoridade masculina era performada na organização das QRUs, na definição dos códigos e nos temas das conversas, de modo que a sensação de pertencimento se mostrava sempre parcial e condicionada ao silêncio. A segmentaridade feminina, nesse sentido, se manifesta como um gesto político de reorganização dos vínculos, recusando a universalidade da experiência masculina e constituindo um segmento afirmativo onde o vínculo não é apenas defensivo, mas propositivo.

O que se busca não é apenas a segurança que, como admitem, nenhuma equipe pode garantir de forma plena, mas o reconhecimento do próprio lugar e a construção de uma ambiência onde os medos possam ser nomeados sem serem relativizados. As motoristas não buscam somente proteção; buscam pertencimento legítimo e agência reconhecida, reorganizando o campo moral da coletividade em torno de outra gramática, não centrada no heroísmo, mas na partilha das vulnerabilidades e na coordenação dos afetos. Essa intervenção sobre os regimes de autoridade se reflete no modo como a liderança é construída: ela não se institui como comando vertical, mas como um papel que se move entre as integrantes, sendo legitimada pelo reconhecimento mútuo e submetida ao crivo coletivo do consenso.

A figura da “líder” não é aquela que comanda, mas a que organiza, acolhe e cuida, com uma autoridade performada menos pela prontidão diante do risco e mais pela presença constante no cotidiano da equipe. Essa performatividade relacional se afasta da lógica do comando para se aproximar de uma ética do cuidado, que reorganiza a gramática das obrigações morais a partir da escuta, da responsividade e da interdependência. A emergência das equipes femininas, nesse quadro, não pode ser dissociada da precariedade estrutural, mas, como aponta a leitura de Millar (2014) sobre a "precariedade duradoura", a flexibilidade do trabalho se torna um arranjo viável para acomodar a inserção produtiva às múltiplas demandas de cuidado que recaem sobre suas rotinas. O trabalho por aplicativo opera, assim, como uma forma de compatibilização possível entre as exigências econômicas e as imposições sociais de

gênero, com a precariedade sendo funcionalizada como o arranjo que permite algum grau de autonomia.

Essa vivência é atravessada pela violência não como um evento futuro, mas como uma ameaça anterior e iminente, que molda as escolhas cotidianas. A análise de Veena Das (2007) sobre a "descida ao ordinário" permite compreender como os efeitos da violência se inscrevem na vida diária, reaparecendo nos gestos corriqueiros, nos silêncios e na organização do cotidiano. A decisão de formar equipes exclusivamente femininas é, nesse sentido, um gesto ético de reordenação do ordinário, uma forma de tornar o mundo habitável mesmo quando suas estruturas permanecem hostis, onde o cuidado se torna a forma de sustentar a vida em comum diante da ameaça persistente. A constituição desses coletivos é também uma tentativa de romper com o silêncio moralizado que oprime e desautoriza, construindo um espaço onde a fala possa ser partilhada e a escuta seja uma forma de cuidado.

As equipes femininas, portanto, operam como verdadeiros "laboratórios morais", nos termos de Cheryl Mattingly (2014), pois nelas as decisões não se baseiam em modelos formais, mas na experiência compartilhada de fazer caber o trabalho em uma rotina já saturada por outras exigências. Cada escala negociada, cada desabafo escutado e cada QRU atendida constituem uma cena moral em que se testam os limites da solidariedade, da confiança e da presença. O pertencimento, aqui, é fabricado e atualizado diariamente, numa criação ética constante que a precariedade não paralisa, mas obriga. Essas equipes produzem outro universo moral, no qual a coesão não se dá pela imposição de regras, mas pela responsividade aos dilemas compartilhados, e é nesse ponto que a segmentaridade que as organiza se converte em campo ético, pois permite criar e sustentar formas de cuidado e autoridade que não cabem nos modelos operacionais dominantes.

Embora a dinâmica de organização entre motoristas em Manaus seja marcada pela formação de equipes, há também aqueles que se mantêm à margem dessas redes, recusando qualquer filiação estável. A eles é conferida, no vocabulário local, a alcunha de lobos solitários, uma expressão que não nasce de um processo autodefinido, mas de uma atribuição externa, majoritariamente pejorativa, vinda daqueles que defendem o pertencimento como princípio de segurança e racionalidade do trabalho. Os motoristas assim designados assumem posturas variadas diante do termo, havendo os que o desconhecem, os que o rejeitam e os que o apropriam como marca de distinção, sugerindo que rodar sozinho representa uma escolha consciente, fundada no desejo de autonomia. Sua circulação, contudo, serve menos para

nomear um grupo homogêneo do que para estabelecer uma diferença relacional entre quem está dentro e fora das redes de coletividade, funcionando como uma categoria que reafirma os princípios de segmentaridade por contraste.

Os lobos solitários não constituem um coletivo, mas uma presença relacional que tensiona os códigos normativos que regulam o pertencimento legítimo. Sua existência escapa à lógica de coesão das ADMs, pois eles produzem uma forma de engajamento ausente ou esporádico que resiste às demandas de codificação, rejeitando a sobrecarga moral das equipes como uma "dramatização excessiva" do risco. Essa recusa não significa desinteresse pela segurança, mas aponta para uma racionalidade prática distinta, baseada em decisões situadas, na responsabilidade pessoal e em uma confiança eventual nas instituições públicas de segurança, algo tratado com ceticismo no universo das equipes. O lobo solitário, nesse sentido, não é o oposto do motorista de equipe, mas sua exceção constitutiva, o operador relacional que reafirma a centralidade da segmentaridade como lógica organizativa do campo.

Sua presença oferece o contraponto necessário à moralidade da coletividade, funcionando como uma figura-limite que permite às equipes estabelecer, continuamente, o que são e o que denunciam como imprudente ou egoísta. A figura do lobo solitário, nesse contexto, opera como o que Michael Herzfeld (2008) chamou de "outro interno": aquele que, embora participe da mesma realidade material, torna-se símbolo de uma rejeição ao projeto moral coletivo, sendo por isso marcado pela suspeição ou pela acusação de irresponsabilidade. Em contrapartida, os próprios motoristas que atuam de modo independente acionam discursos de autoafirmação, negando o romantismo de grupo e optando por uma forma de existir que não se submeta às exigências de performance moral das coletividades.

A opção por não integrar equipes se ancora em um processo acumulado de desencantamento com as promessas de proteção e pertencimento que, para eles, não se cumpriram na prática. Ao buscarem refúgio coletivo, muitos se depararam com disputas internas, hierarquias arbitrárias e uma saturação diante da dramatização da vida em grupo, de modo que o retorno à individualidade se apresenta menos como escolha idealizada e mais como alternativa viável diante da exaustão. O discurso desses motoristas revela uma ambivalência: de um lado, a afirmação convicta da autonomia; de outro, uma resignação silenciosa, na qual a meta é apenas "fazer o seu" e garantir o sustento sem as complicações

dos laços coletivos. Essa individualidade não é heroica, mas pragmática e cética, configurando um ethos atravessado por uma racionalidade desencantada.

O que se expressa não é uma recusa absoluta da coletividade, mas uma rejeição às suas formas específicas, percebidas como disfuncionais, cansativas ou pouco eficazes. Muitos relatam que não suportaram as exigências simbólicas, como reuniões frequentes e códigos morais que, em sua visão, reproduzem formas de controle e vigilância. Nessa rejeição, há também um discurso sobre maturidade, onde o motorista se apresenta como alguém que "já sabe o que faz" e que não está disposto a se submeter às regras alheias, numa tentativa de se diferenciar dos que "seguem o fluxo". O desencantamento não se opõe à coletividade como valor, mas se coloca contra formas de pertencimento que, em vez de gerar solidariedade, reforçam hierarquias e cobranças que interferem na experiência de liberdade.

O lobo solitário, ao se recusar a participar dos rituais coletivos, é compelido a manejar ativamente as impressões que os demais formam a seu respeito. Sua identidade precisa ser continuamente construída como signo de autonomia deliberada, e não como sinal de exclusão ou fragilidade. Essa elaboração performativa da autonomia, como apontado nas análises de Goffman (2014) sobre a encenação social, se manifesta em narrativas que reforçam a habilidade individual de gerir o risco. Há uma reconfiguração da performance do "bom motorista", deslocada do engajamento coletivo para a competência do sujeito isolado que domina seus itinerários e sabe onde e quando rodar.

Essa performance se estende à tentativa de deslegitimar o discurso das equipes, acusadas de promover uma dramatização excessiva dos riscos. A fala de um motorista ao afirmar que "os caras fazem um drama por qualquer coisinha... ficam chamando desgraça" não apenas reafirma sua opção solitária, mas busca desqualificar a lógica emocional que sustenta a coesão dos grupos. O manejo de impressões, nesse contexto, não é um artifício superficial, mas uma tecnologia moral de autopreservação e controle da narrativa sobre si, operando ativamente nas bordas dos circuitos coletivos, mas sempre em relação a eles.

A recusa em integrar coletivos por parte dos lobos solitários se dá como um gesto moral e político que desloca os sentidos da coletividade, reconfigurando-os em termos críticos, quando não abertamente cínicos. Essa recusa é frequentemente acompanhada de discursos que desqualificam as práticas das equipes, questionando suas pretensões de segurança e solidariedade. Entre esses motoristas, a coletividade é representada como lugar de interferência e sobrecarga emocional, sendo a autonomia não apenas um valor prático, mas

um imperativo moral que garante liberdade e controle sobre a própria rotina. Aquilo que é celebrado pelas equipes como proteção e apoio mútuo, aparece em suas falas como vigilância e opressão normativa. Essa crítica, ancorada em um desencantamento com as promessas coletivas, desloca a sociabilidade para o plano dos vínculos intermitentes e táticos, em uma racionalidade que elege a autonomia como valor máximo.

Se, para os lobos solitários, a recusa à coletividade se estrutura a partir de uma crítica ao pertencimento, há também um outro modo de aderir à individualidade como princípio organizador da experiência de trabalho, não pela rejeição dos vínculos, mas pela aposta no desempenho pessoal como horizonte de realização. Diferentemente dos lobos solitários, cuja autonomia é performada como distanciamento crítico, esses motoristas constroem sua trajetória a partir da crença de que o sucesso, embora improvável, é possível, desde que se aposte corretamente. Aqui, a segmentaridade não se expressa pela negação dos laços, mas pela adesão a uma lógica de investimento em si mesmo, na qual a plataforma é menos um espaço de precariedade do que um terreno de oportunidades a serem exploradas por aqueles que "sabem jogar o jogo".

Esse conjunto de motoristas, embora não configure um estilo de equipe, conforma um segmento transversal, com integrantes dispersos em diferentes coletivos ou atuando sozinhos, mas que compartilham uma gramática comum: a aposta na Uber como meio de ascensão e superação. "Apostar na Uber" ou "apostar em mim" são fórmulas que sintetizam uma racionalidade orientada por uma ética da superação, na qual o fracasso é sempre interpretado como efeito de escolhas erradas ou estratégias mal calculadas. A linguagem da aposta institui uma cosmologia prática em que a instabilidade da plataforma é vista como terreno propício à movimentação tática e à maximização dos ganhos. O motorista, nesse universo, não é apenas um trabalhador, mas um jogador e estrategista, cuja meta não é apenas fechar o orçamento, mas "estourar a meta" ou "realizar o sonho".

Esses motoristas não ignoram as falhas da plataforma, mas elaboram esse conhecimento como vantagem estratégica, pois quem entende o jogo, joga melhor. Há, portanto, uma estética da inteligência prática e da gestão do tempo que se traduz em frases como "é só saber rodar" ou "quem quer faz dinheiro". A plataforma, nesse horizonte, não é o problema, mas o campo de jogo onde se constrói uma ética da performance, profundamente atravessada por idealizações de sucesso e mérito. Essa forma de engajamento mobiliza uma

retórica de otimismo pragmático, cuja eficácia não está em negar os limites, mas em contorná-los com criatividade e empenho.

O discurso do "apostar em mim" opera como uma contranarrativa ao lamento, pois nele o fracasso é sempre particular, nunca estrutural, e a solução está sempre ao alcance do próximo movimento. Essa forma de engajamento, conforme discutido no tópico 3.1.3, se alinha ao conceito de "otimismo cruel" de Lauren Berlant (2011), pois exige resiliência sem garantia e perseverança diante de horizontes que se afastam a cada nova aposta. Ao contrário de um colapso, o que se observa é a reformulação contínua da aposta: se não deu certo na pista, será no digital, seja vendendo cursos, dando dicas ou operando em outras plataformas. A Uber não é só um emprego, mas uma escola, uma vitrine e um campo de treino para uma mobilidade desejada que é, em todos os casos, resultado da aposta em si mesmo.

Essa lógica performa uma estética da competência, na qual o bom motorista é aquele que domina o sistema e não reclama, pois o fracasso é interpretado como erro de estratégia ou falta de disposição. Não há espaço para o acaso ou para a denúncia estrutural, pois cada corrida é uma oportunidade de validar a própria inteligência prática, e cada meta batida é a evidência de que "ainda dá". O cansaço, quando se manifesta, é convertido em motivação, e a exaustão se torna o preço da vitória que, ainda que adiada, se mantém sempre possível.

Essa performance da competência, sustentada pelo gesto reiterado da aposta, não se restringe ao campo das corridas, mas se projeta para os espaços simbólicos de validação, sobretudo os ambientes digitais, onde a figura do "motorista influenciador" opera como modelo aspiracional. Esses influenciadores, que narram sua trajetória como prova de que é possível "vencer no *app*", tornam-se referências que traduzem a lógica da plataforma em um repertório comunicável, ensinando a "rodar certo" ou a "desvendar os segredos do algoritmo". A relação com eles é aspiracional e tensa, pois, ao mesmo tempo em que o conteúdo consumido é fonte de inspiração, ele também funciona como parâmetro de comparação e gatilho de frustração, atualizando a aposta ao encarnar a figura do "eu possível".

A aposta, nesse contexto, deixa de ser apenas uma tática de sobrevivência para se converter em um regime moral que reorganiza a desilusão em expectativa e desloca a angústia da estagnação para o desejo de reinvenção. A economia emocional que se constitui é modulada por performances discursivas nas redes sociais, que funcionam como arenas de legitimação onde motoristas compartilham ganhos e metas como forma de afirmar a eficácia da aposta. O que se valida não é apenas o valor bruto, mas o ethos de quem sabe jogar e

domina o sistema. Por trás dessa estética da vitória, os traços da precariedade são reconhecidos, mas convertidos em obstáculos a serem vencidos, não em argumentos para questionar a lógica do sistema. A precariedade, nesse horizonte, não convoca denúncia, mas estratégia.

Essa racionalidade da aposta revela sua eficácia política ao neutralizar o conflito, deslocar a crítica e reinstaurar continuamente a esperança. Ao mesmo tempo, ela desestrutura as bases da identidade trabalhadora tradicional, substituindo os referenciais coletivos de pertencimento e luta por uma ética individualizada de esforço e superação. O motorista que aposta "em si" não nega a precariedade, mas recusa interpretá-la como um problema estrutural que requer mobilização, internalizando-a como parte do jogo a ser superado com disciplina e inteligência emocional. É nesse ponto que se evidencia o apagamento da linguagem dos direitos e da organização classista, pois a figura do trabalhador cede lugar à do apostador, que se responsabiliza, sozinho, pelos seus resultados.

Essa reconfiguração da identidade redefine a ideia de coletividade, pois as equipes, quando acessadas, aparecem como recursos táticos, e não como instâncias simbólicas de pertencimento. O motorista pode estar vinculado a uma equipe, mas sua fidelidade é à própria performance, de modo que a equipe não é um espaço de luta, mas de trânsito. A conexão com outros não se traduz em organização política, mas em *benchmarking* e inspiração, onde o outro não é o aliado, mas o espelho do sucesso possível. Qualquer discurso que aponte para a exploração estrutural é, nessa economia simbólica, rapidamente desqualificado como "choradeira", "vitimismo" ou "mimimi", com a crítica sendo recodificada como fraqueza emocional ou derrota pessoal.

A aposta, portanto, funciona como um dispositivo de neutralização política, que reorganiza o sofrimento em expectativa e converte o fracasso em motivação. A figura do motorista que aposta em si encarna uma subjetividade neoliberal profundamente internalizada, na qual a liberdade não é conquista coletiva, mas performance individual; o risco não é injustiça, mas condição de jogo; e o sucesso não é conquista compartilhada, mas distinção solitária. Esse ethos opera como um dispositivo de captura simbólica, nos termos de Deleuze e Guattari (1995), que canaliza os impulsos por autonomia e realização em circuitos individualizantes de autoaperfeiçoamento, desmobilizando o potencial coletivo de contestação.

O dispositivo não age pela repressão, mas pela indução afetiva, convocando o motorista a se responsabilizar por seus resultados e a performar positividade. Ao transformar a precariedade em prova de caráter e o fracasso em falta de empenho, esse regime dissolve as mediações simbólicas que historicamente sustentaram as formas de pertencimento coletivo no mundo do trabalho. A figura do trabalhador dá lugar à do investidor de si, como analisam Dardot e Laval (2016), na qual o imperativo de se tornar competitivo se sobrepõe à lógica da solidariedade. O que se estabelece é um circuito de autoexploração consentida, no qual o motorista se torna simultaneamente patrão e vigilante de si mesmo, sem espaço para a reivindicação coletiva, pois qualquer crítica à estrutura é imediatamente recodificada como fracasso individual.

Nesse contexto, a coletividade não desaparece, mas é reconfigurada como rede informal de *benchmarking*, como espaço de inspiração individualizada e comparação simbólica, onde as equipes, quando existem, são acessadas como fontes pontuais de informação, não como comunidades de luta. Mesmo o reconhecimento de que "tá difícil pra todo mundo" não se transforma em plataforma de mobilização, mas em motivo para reafirmar a necessidade de "dar o seu jeito" e "não depender de ninguém". A produção de subjetividades empreendedoras ou apostadoras pode ser compreendida, portanto, como um processo de captura dos afetos e das expectativas de mudança que, em outro tempo, poderiam ter sustentado formas organizadas de resistência.

Trata-se de um campo de racionalidade e sensibilidade que, ao neutralizar as possibilidades de identificação classista, canaliza a indignação para o autogerenciamento e transforma o coletivo em ruído, em obstáculo ou, na melhor das hipóteses, em instrumento. O otimismo cruel, nesse cenário, não é apenas uma disposição afetiva, mas uma tecnologia de governo das esperanças. Essa racionalidade da aposta, ao mesmo tempo em que estrutura práticas individuais de investimento de si, não dissolve inteiramente o campo relacional dos motoristas, mas o reorganiza sob novas gramáticas de proximidade, nas quais a segmentaridade não se expressa em filiação estável, mas em alinhamentos táticos e comunidades efêmeras de comparação.

O que se verifica não é o esvaziamento da convivência, mas sua reconversão em uma arena de circulação de exemplos e métricas de performance, um campo onde o vínculo é ativado menos pela solidariedade e mais pela emulação e pela validação simbólica da própria aposta. A segmentaridade, aqui, não se realiza em equipes como entidades duráveis, mas em

configurações relacionais difusas, nas quais motoristas de diferentes perfis compartilham um mesmo horizonte aspiracional, fundado na promessa de que o sucesso é possível, desde que se aposte corretamente. Essa desinstitucionalização da coesão não implica seu desaparecimento, mas sua refuncionalização sob o imperativo da performance, de modo que as redes de pertencimento são substituídas por circuitos de validação, nos quais a figura do "motorista bem-sucedido" se torna o ponto de referência para a construção de si.

Não se trata, portanto, de um esvaziamento do social, mas de sua reorganização em chave neoliberal, conforme já antecipado por Michel Foucault (2022) em suas análises sobre o homo oeconomicus como modelo de subjetividade governável. O motorista, aqui, não é apenas um agente econômico no sentido clássico, mas um empreendedor de si mesmo que internaliza a lógica do capital humano e faz da própria trajetória um projeto de investimento. O tempo de pista, o desgaste do carro e a organização das corridas se inscrevem em uma racionalidade calculista que, ao mesmo tempo em que exalta a liberdade, impõe uma permanente autovigilância, pois a performance precisa ser não apenas alcançada, mas mostrada, compartilhada e validada.

Nesse processo, a plataforma deixa de ser apenas o meio e passa a ser o palco, pois é nela, e em seus prolongamentos nas redes sociais, que se realiza a performance do sucesso, que se compara o rendimento e que se mede o valor simbólico do esforço. O discurso meritocrático não é imposto de fora, mas reiterado a partir de dentro, produzido pelos próprios motoristas como forma de legitimar sua permanência, sua resiliência e sua aposta. É nesse ponto que o estilo apostador se alia ao cinismo prático das gerações precarizadas: sabe-se que o jogo é viciado, mas aposta-se mesmo assim, porque o que está em jogo não é apenas a renda, mas a própria narrativa de si.

É nesse ponto que se evidencia o apagamento da linguagem dos direitos e da organização classista. Ainda que muitos desses motoristas reconheçam a dureza da atividade e a instabilidade da renda, esses elementos não são lidos como expressões de injustiça ou exploração que convocariam à luta, mas como parte das "regras do jogo" que exigem o aperfeiçoamento individual. A necessidade de "rodar melhor" ou "aprender com quem já tá na frente" substitui a reivindicação coletiva. A figura do trabalhador cede lugar à do apostador, e a retórica da aposta esvazia a crítica, pois o fracasso, nesse modelo, deixa de ser a consequência de um sistema desigual para se tornar um sinal de inaptidão moral, de quem

“não teve visão” ou não soube apostar. A política, nesse sentido, é substituída pela autoavaliação, e a possibilidade de resistência cede lugar à gestão emocional da frustração.

A segmentaridade, portanto, reaparece sob a forma de uma conectividade performática, na qual os motoristas se orientam em função da maneira como performam seu sucesso. As equipes, quando existem, operam mais como vitrines do que como estruturas solidárias, e os coletivos informais se configuram como zonas de curadoria do *self*, nas quais cada registro de rendimento é menos uma partilha e mais uma estratégia de branding pessoal. A Uber, nesse cenário, não é apenas o meio, mas o objeto da aposta e o espelho no qual o motorista deseja se ver como vencedor.

Apostar na Uber, em si mesmo, ou apesar do sistema, são formas de engajamento que eliminam a segmentaridade tradicional, mas a reinscrevem sob outros códigos. A segmentaridade, nesse caso, não se dá por adesão a equipes organizadas, mas por circuitos de reconhecimento intermitentes, nos quais o valor do sujeito é medido por sua capacidade de narrar-se como aposta bem-sucedida. O que une esses motoristas não é uma filiação formal, mas uma gramática partilhada de investimento de si, que se desdobra em práticas e performances específicas. A racionalidade neoliberal, que estrutura esse campo, não dissolve o social, mas o recompõe como ecologia de comparações, onde cada sujeito se torna sua própria medida. Nesse contexto, a segmentaridade não desaparece, mas se fragmenta ainda mais, multiplicando formas de estar junto sem estar vinculado, de ser parte sem pertencer, de fazer rede sem fazer equipe. É nesse ponto que a figura do empreendedor/apostador, em sua ambivalência entre liberdade e fadiga, se torna não apenas uma variação do campo empírico, mas um operador analítico central para compreender os modos contemporâneos de produção da coletividade em contextos de precariedade radical.

***

A constelação de segmentos sociais descrita nesta seção não deve ser interpretada como um conjunto de tipificações fixas, mas como manifestações provisórias de uma segmentaridade relacional que estrutura a experiência coletiva dos motoristas. A multiplicidade de estilos, valores e gramáticas morais aponta para a dispersão constitutiva do campo social que estes trabalhadores habitam, uma dispersão que não é um traço descritivo, mas um operador analítico para compreender como as coletividades se constituem e se recompõem continuamente sob a forma de “equipes”. Se cada equipe encarna um projeto moral e uma expectativa sobre o trabalho, as formas de pertencimento que operam nesse

universo não se reduzem a uma filiação durável, mas funcionam como atualizações contingentes de vínculos instáveis, cuja coesão é produzida mais pela necessidade de segurança do que por uma identificação robusta com valores coletivos.

Ainda assim, apesar da fluidez, esses segmentos não são indiferentes à produção de autoridade e sentido, pois cada um, à sua maneira, organiza narrativas e performances de pertencimento que operam no campo discursivo como vozes distintas e dissonantes. Nesse contexto, manifestam-se os vetores centrípetos – especialmente as ADMs e as equipes operacionais – que procuram, por meio da autoridade simbólica de suas lideranças, da ritualização de adesões e da centralização comunicacional agenciada pelo Zello, impor uma unificação discursiva às multiplicidades em jogo. Tais vetores não apenas disputam a legitimidade de representar os motoristas junto a instituições externas, mas também tentam modelar internamente uma gramática comum que organize as expectativas e os comportamentos das equipes sob sua influência.

Essa centralização, no entanto, encontra limites estruturais, pois a própria segmentaridade do campo, com seus deslocamentos e subjetividades erráticas, opera como força centrífuga que resiste à homogeneização. A coexistência dessas forças, à luz de Mikhail Bakhtin (2011), pode ser compreendida como uma arena discursiva essencialmente polifônica, na qual múltiplas vozes se entrecruzam e se tensionam sem jamais se fundirem em um centro unívoco de sentido. Nessa polifonia, as ADMs podem se constituir como núcleos organizadores de enunciações com pretensão de centralidade, mas jamais monopolizam o campo, pois as vozes dissonantes – dos peladeiros, das motoristas, dos religiosos, dos solitários – operam como contra-enunciados permanentes que impedem o fechamento do discurso.

Essa tensão entre forças centrípetas e centrífugas não é um obstáculo à análise, mas seu próprio objeto, pois é nesse entrelaçamento de vozes e projetos, nesse jogo de autoridade e dissidência, que se produz a dinâmica social das equipes. O campo dos motoristas por aplicativo em Manaus deve ser lido como um espaço discursivo tensionado, no qual nenhuma voz consegue silenciar plenamente as outras, e onde o pertencimento é, ao mesmo tempo, uma necessidade prática e um projeto simbólico em disputa. A segmentaridade não é um ruído que distorce uma suposta unidade latente; ela é, antes, a forma própria através da qual se constitui e se organiza esse coletivo plural, cujos laços são forjados não pela homogeneidade, mas pela convivência agonística de discursos, estilos e expectativas. É nesse terreno movediço,

fragmentado e polifônico que a coletividade se faz e se desfaz, continuamente desafiando as categorias analíticas tradicionais que ainda supõem um vínculo coletivo assentado em ideais de coesão, identidade ou interesse comum.

3.4. Pedagogia da Violência: vigilantismo enquanto ato e discurso político

A vida das equipes, em sua multiplicidade segmentar e em sua densidade moral, frequentemente se reorganiza em torno de gestos que não apenas marcam a diferença entre os que pertencem e os que ameaçam o pertencimento, mas também produzem, reiteram e exemplificam um regime de sensibilidade compartilhada, cuja materialidade não se limita à ação em si, mas se expande em torno de sua performatividade, de sua circulação e de seus efeitos. A recorrência das QRUs, quando observada não como resposta automática à ameaça ou como mera prontidão, mas como condensação pedagógica de uma espécie de "ética operacional", permite vislumbrar o modo como se fabrica um discurso que pretende ensinar, ordenar, recordar e disciplinar, ao mesmo tempo em que sustenta a moral de grupo e justifica sua prática. Esses episódios, mobilizados como exemplares por muitos motoristas, não se circunscrevem ao evento em sua fisicalidade imediata, mas reaparecem como memória coletiva reiterada, como imagem compartilhada, como enunciado condutor e como fundamento prático para decisões futuras, operando por sugestão, por repetição, por saturação e por silenciamento, sem necessidade de formulações doutrinárias ou instruções explícitas.

A QRU, enquanto gesto que visa punir, proteger, resguardar e demonstrar, articula-se como performance coletiva cujo sentido se realiza menos no impacto imediato da ação do que nos arranjos relacionais e discursivos que a sucedem, de modo que sua eficácia simbólica reside tanto na imagem que produz quanto na autoridade que consagra, seja pela admiração tácita, seja pela adesão moral, seja pelo temor diante da possibilidade de tornar-se o próximo exemplo. Ao mesmo tempo em que alguns motoristas se declaram alheios à participação direta, e até mesmo desconfortáveis com o que consideram "exagero" ou "covardia", muitos reconhecem nessas ações um marco da força da equipe, um lembrete de seus limites e um sinal de que ali, diferentemente de outros espaços, "não tem moleza", "não tem conversa", "não tem vacilo". A repetição dessas expressões em áudios e mensagens aponta para uma operação discursiva contínua. Essa operação, mesmo em meio à segmentaridade, reativa

formas de coerência moral que dão lastro à existência das equipes enquanto coletivos com poder de ação. Esse poder não se institucionaliza, nem se unifica em um centro formal.

A dinâmica de produção de autoridade moral, fundada em atos de punição que aspiram a reconhecimento, aproxima as QRUs de formas de justiça que, embora não amparadas por instituições estatais, são legitimadas por um código coletivo de valores e por uma gramática moral local. Nesses casos, o conceito de "vigilantismo" se torna uma chave analítica relevante — não como rótulo que desqualifica ou romantiza a ação, mas como ferramenta que permite compreender os modos pelos quais determinados coletivos, diante da percepção de ineficácia estatal, constroem dispositivos de correção que articulam violência, moralidade e pertencimento.

A análise conceitual do vigilantismo encontra seu ponto de partida nas definições clássicas que buscaram delimitar o fenômeno. A obra de Les Johnston (1996), por exemplo, estabelece um marco importante ao propor que a ação vigilante seria caracterizada pela premeditação, pelo envolvimento de cidadãos privados e pelo uso da força com o objetivo de restaurar uma ordem social percebida como ameaçada. Em uma chave semelhante, o trabalho de Richard Maxwell Brown (1975) sobre a tradição americana já apontava para o caráter socialmente conservador do vigilantismo, que funcionaria como um mecanismo de defesa dos valores de uma comunidade contra elementos considerados desviantes. Esses enquadramentos iniciais são importantes porque oferecem um vocabulário básico, mas que, ao mesmo tempo, tenderiam a situar o vigilantismo como uma ação autônoma, operada por uma sociedade civil que se organizaria à parte das instituições formais, uma perspectiva que a realidade etnográfica das equipes de motoristas por aplicativos em Manaus, por exemplo, parece tensionar.

Uma compreensão mais aprofundada, no entanto, sugeriria que a fronteira entre a ação vigilante e o poder estatal seria muito mais porosa do que as definições clássicas permitiriam entrever. Os trabalhos de Charles Tilly (1985) sobre a gênese do Estado, por exemplo, são instrutivos nesse sentido, já que, ao descrever a formação do Estado a partir de uma lógica análoga à do crime organizado, o autor desnaturaliza a ideia de um monopólio legítimo da violência, como preferiria uma definição weberiana. Se o próprio Estado teria emergido da coerção e da oferta de "proteção" seletiva, a violência praticada por grupos vigilantes não poderia ser vista, portanto, como uma simples "alternativa" (ou mesmo "disputa") a ele. Pelo

contrário, ela poderia ser entendida como uma manifestação da mesma lógica coercitiva em uma escala diferente. Uma lógica que seria funcional à própria racionalidade do poder estatal, que historicamente se consolidou ao gerenciar a violência em vez de eliminá-la.

É nesse ponto que o conceito de "zonas grises", de Javier Auyero (2007), oferece uma ferramenta analítica com grande potencial. A "zona cinzenta" não seria um espaço de ausência do Estado, mas, ao contrário, um espaço de sua presença fragmentada, seletiva e cúmplice. A dinâmica descrita no tópico 2.5.2, na "Cena 13 - '*É vala*!'", é um exemplo bastante claro dessa porosidade. Ali, a chegada da viatura policial não representou a interrupção da ação vigilante, mas a sua chancela (e até a sua continuidade). A atitude dos policiais, descritos como "felizes" com o que viram, e os cumprimentos trocados com os motoristas, demonstram a existência de uma cumplicidade tácita e até mesmo de um código compartilhado de justiça. Nesse encontro, a fronteira entre quem perpetra a violência e quem, em tese, deveria controlá-la, se torna difusa e “cinzenta”, e a ação vigilante não ocorreria "apesar do" ou “contra” o Estado; e o fenômeno, assim, se revelaria muito mais como um sintoma da natureza negociada e fragmentada da soberania, operando na margem do Estado, mas como um componente funcional de sua própria ecologia de poder.

Como discutido por Candotti *et al* (2019), o vigilantismo nas periferias urbanas (em especial em Manaus) não se realiza como exceção ao Estado, mas como parte de uma ecologia relacional em que agentes coletivos produzem segurança, justiça e autoridade por vias difusas, instáveis e ambivalentes. Essas ações, nesse contexto, devem ser lidas como instâncias exemplares de organização moral em disputa, que atuam sobre corpos, modelam condutas e posicionam sujeitos em um campo relacional que se refaz continuamente pela repetição e pela resposta coletiva.

A racionalidade por trás dessa cumplicidade estatal poderia ser compreendida, também, através das ferramentas de Michel Foucault. Seu conceito de "gestão diferencial dos ilegalismos" (Foucault, 1975) é particularmente útil porque sugere que o sistema de poder não visa suprimir toda forma de crime, mas administrá-lo de maneira politicamente produtiva. A tolerância tática à violência vigilante contra certos alvos e em certos territórios seria um exemplo dessa gestão. Prática, essa, que se configuraria como uma “tecnologia de poder” de baixo custo, que permitiria ao Estado exercer controle social sobre populações marginalizadas sem assumir os custos políticos e financeiros da repressão formal. O vigilantismo, sob essa

ótica, não seria um oposto do Estado, mas um de seus subprodutos funcionais, uma forma de "governamentalidade" (Foucault, 2008) que governa "à distância" ao permitir que práticas informais de controle mantenham a ordem desejada.

É dentro dessa governamentalidade informal que a própria existência das equipes de motoristas se torna mais compreensível. Elas podem ser vistas como a reconfiguração sociotécnica de um modo de ação já presente na cidade, atualizando os “dispositivos de segurança e justiça de rua” por meio de plataformas digitais (Zello, WhatsApp, Instagram) que conferem a essa máquina de guerra uma capacidade de mobilização e uma velocidade de resposta que outras formações vigilantes, talvez, não possuam.

Essa abordagem seria reforçada por perspectivas comparadas, que desafiam a universalidade daquele modelo weberiano de Estado. Os trabalhos de David Pratten (2008), por exemplo, inferem que a legitimidade de grupos que exercem o justiçamento local não emanaria necessariamente de uma delegação formal do Estado, mas se fundamentaria em "registros alternativos de governamentalidade", ou seja, em noções culturalmente partilhadas sobre honra, comunidade e justiça. No entanto, em conformidade com o modelo da "zona cinzenta", esses registros morais não operariam em um sistema "paralelo" ao Estado. Pelo contrário: eles seriam ativados e se tornariam politicamente eficazes precisamente naqueles espaços onde a aplicação da lei formal é seletiva, funcionando como uma gramática que justificaria ações que o próprio Estado, de maneira informal, consente.

A "soberania moral", conceito formulado por Buur e Jensen (2004), seria precisamente essa forma de autoridade que emerge de códigos de justiça e honra próprios de um grupo, operando na margem do poder estatal. As QRUs seriam um exemplo etnográfico dessa dinâmica. Quando uma motorista descreve sua primeira QRU como um "batizado" (Cena 12), ela não estava apenas narrando um trauma, mas um rito de passagem que lhe conferiu pertencimento e legitimidade moral dentro da equipe, uma consagração que nenhuma instituição formal poderia oferecer. Da mesma forma, na cena em que os motoristas celebram a captura de um assaltante ao som de música e rojões (Cena 13), ou quando um líder declara que sua ADM "fez história" ao agir para proteger não um colega, mas a irmã de um colega (Cena 14), o que se manifesta é a performance dessa soberania: o grupo estaria exercendo o direito de definir quem pertence, quem merece proteção e qual é a punição justa, construindo sua autoridade a partir de uma gramática moral que opera convergentemente com o poder

estatal, mas ao mesmo tempo não submetido inteiramente por ele. Essa performance ressoa com uma sensibilidade coletiva que atravessa a cidade, uma disposição afetiva para a resolução direta de conflitos que encontra, na ação das equipes, uma de suas expressões mais visíveis e organizadas.

Essas práticas, contudo, não se dão em um vácuo social. Pelo contrário, elas se inscrevem em uma paisagem urbana já marcada por uma disposição para o justiçamento e pela presença de um "dispositivo de segurança e justiça de rua". Manaus constitui-se como um cenário onde os linchamentos, por exemplo, têm-se feitos presentes de forma contínua, configurando um repertório de ação coletiva que atravessa diferentes grupos e territórios (Candotti e Pinheiro, 2022). Por esse ângulo, as equipes de motoristas não inventam o vigilantismo em Manaus, mas o atualizam com novas tecnologias e o adaptam à sua própria ecologia moral.

Compreender o vigilantismo a partir desse enquadramento implicaria, então, deslocar a análise de sua função meramente punitiva para sua dimensão performática. Intensificadas quando justificadas pela ideia de proteção, as ações punitivas protagonizadas pelas equipes funcionam como performances de autoridade, desenroladas diante de públicos expandidos que incluiriam integrantes da equipe, espectadores digitais e lideranças rivais. A legitimidade dessas ações não reside apenas no gesto físico da punição, mas na sua inteligibilidade como resposta moralmente justificável a transgressões reconhecidas no universo simbólico do grupo. Essa inteligibilidade, porém, nunca é garantida de antemão, pois ela se recompõe a cada evento, sendo aceita por alguns, rejeitada por outros e modificada pelas reações que suscita.

Nesse jogo de forças, o gesto vigilante deixa de ser apenas uma resposta reativa para operar como uma instância de mediação entre sujeitos, valores e expectativas. A violência, nesse enquadre, não é apenas um instrumento de castigo, mas se torna também produtora de formas, pois ela organiza relações, estabelece hierarquias momentâneas, produz exemplos e redesenha alianças. A QRU, então, não visa apenas interromper a conduta de um desviante, mas fabricar uma cena reconhecível que ensina pela força do exemplo, deixando marcas simbólicas que pudessem ser reaproveitadas em contextos futuros.

A atuação das lideranças, ao organizar e justificar essa cena, confere coesão ao gesto, e o que se repete, nesses casos, não é a ação em si, mas a gramática moral que a sustenta. E a

performance dessa “soberania moral” se materializa de forma ainda mais potente quando a circulação de vídeo de QRUs ultrapassa a mera função de testemunho para se tornar matéria-prima para a construção de uma narrativa que envolve, justifica e consagra os sujeitos propriamente implicados. A edição e a legenda, quando produzidas pela própria equipe, conferem ao material uma espécie de “autoria moral”, orientada por uma lógica de validação pública que não se trata apenas de um “fazer ver”, mas de um “fazer crer”: crer que a ação foi legítima, que a reação foi proporcional, que a vítima mereceu o que recebeu, que o ADM agiu como se espera de um líder e que a equipe está pronta, unida e vigilante.

Esse processo de construção de sentido, entretanto, não ocorre em campo neutro, pois os registros audiovisuais circulam por entre disputas narrativas, leituras divergentes e reações ambivalentes, muitas vezes articuladas por outros motoristas, outras equipes ou mesmo integrantes do próprio grupo. Quando uma mesma imagem pode ser celebrada como firmeza e ridicularizada como encenação, a sua força pedagógica não se impõe pela adesão unívoca, mas pela constante produção de fronteiras interpretativas — fronteiras que reorganizam a segmentaridade interna das equipes, operando como índice de alinhamento moral mais do que como ferramenta de convencimento racional. O que se observa, assim, é a emergência de um campo dialógico, no sentido proposto por Bakhtin (2011), onde não há enunciado que exista isoladamente, pois cada gesto educa apenas na medida em que é respondido, comentado e circulado, ganhando espessura como acontecimento formativo.

Ainda que atravessado por discordâncias, esse campo de disputas não inviabiliza a formação de um vocabulário moral compartilhado, que permite a inteligibilidade mínima das ações. Termos como “vagabundo”, “sem palavra” ou “infiltrado” funcionam como categorias móveis, ativadas para justificar gestos de exclusão. Expressões como “irmão de pista”, “guerreiro” ou “ADM raiz”, em contrapartida, operam como emblemas de pertencimento e reconhecimento. A repetição desses termos em contextos distintos — vídeos, áudios, comentários e silêncios — constitui uma pedagogia implícita que organiza condutas, estrutura expectativas e reforça pactos de aliança, mesmo em meio à instabilidade que marca a vida das equipes. A QRU, dentro dessa gramática, não se configura como evento isolado, mas como performance reiterativa que atualiza o código moral coletivo. Ela ensina não por meio de explicação normativa, mas pela imagem que impacta, pelo afeto que convoca e pela memória que permanece. Os vídeos de QRU, nesse arranjo, operam como formas de ensino tático, cuja

potência não se esgota no gesto captado. Seu poder se desdobra na circulação e nos comentários que o acompanham, onde se reconfiguram lideranças e estilos de autoridade.

O reconhecimento do ADM enquanto líder legítimo, presente e firme não depende apenas do que ele faz, mas da forma como sua ação é narrada, interpretada e reapropriada pelos demais. O ato de punir, nesse registro, converte-se também em forma de enunciação pública, que afirma quem se é, o que se tolera, o que se espera e quem deve ou não permanecer no grupo. Não se trata, aqui, de ensinar por meio de normas explícitas, mas de operar uma pedagogia que molda pela repetição e pelo exemplo. Aquilo que se aprende não passa pelo argumento, mas pela capacidade que as cenas têm de afetar, de circular e, sobretudo, de fazer sentido enquanto prática moral passível de reaplicação.

A QRU, ao ganhar circulação, ultrapassa a condição de ação pontual e se transforma em narrativa; quando editada, comentada e compartilhada, torna-se exemplaridade performada, uma cena que instrui não por meio de normas explícitas, mas pela saturação simbólica que produz. O aprendizado que ela convoca não se organiza em torno de prescrições, mas emerge da observação, do afeto despertado e da antecipação do julgamento que pode advir. O ADM que divulga o vídeo, o motorista que o comenta, o colega que o repassa: todos participam da construção coletiva de sentidos que transforma a violência em mecanismo de formação. Nesse processo, o gesto não é apenas reiterado, mas transformado em lição, ainda que silenciosa, e, por isso mesmo, eficaz.

Essa compreensão permite ancorar o conceito de pedagogia aqui formulado numa tradição teórica que reconhece a violência não apenas como ruptura, mas também como força de instauração. Pierre Clastres (2003), ao refletir sobre a guerra em sociedades sem Estado, mostra como atos violentos podem fundar autoridade e consolidar alianças. A QRU, observada nesse horizonte, não representa uma quebra da moral, mas sua reafirmação estratégica, uma cena que reposiciona sujeitos e restabelece limites. Assim como a guerra analisada por Clastres, esses micro eventos violentos não dissolvem o grupo, mas o reorganizam por meio da demonstração de força moral.

Essa capacidade de reorganização não se restringe à fundação pontual da autoridade, mas estende-se à manutenção de disposições morais e sociais que orientam a vida coletiva. É nesse ponto que a contribuição de Bourdieu (2011) se mostra central, ao pensar a violência

simbólica como mecanismo de inculcação durável, operando por meio da repetição e da interiorização de esquemas de percepção e ação. A QRU afeta porque se repete, porque molda corpos, gestos e vocabulários — não como uma instrução escolar, mas como ritual incorporado. Seu efeito pedagógico se atualiza na expectativa de julgamento, na antecipação do escárnio, na vigilância dos pares. O aprendizado se dá na repetição tácita do exemplo, na aprovação silenciosa, na circulação de comentários, no riso que confirma, no olhar que reprova. Mais do que norma explícita, o que se compartilha é uma disposição a agir conforme aquilo que já foi validado; trata-se de uma aprendizagem por exposição ao risco, por intimidade com a cena, por inscrição no campo sensível onde o gesto punitivo se torna referência.

A autoridade que se constitui no interior dessas dinâmicas formativas, embora frequentemente associada à figura do ADM, não se consolida como dominação estável ou posição fixa, mas como relação em permanente atualização, sustentada por gestos de presença, mediação e enunciação. O respeito que se atribui àquele que "segura as pontas", que "chega junto", que "não se esconde" não decorre exclusivamente da disposição para o confronto físico, mas da capacidade de se inscrever nas cenas críticas como agente simbólico — seja como narrador, como partícipe, como mediador ou como julgador tácito. A liderança, nesse horizonte, é vulnerável à omissão: o silêncio diante de episódios sensíveis, a ausência de comentários, a recusa em compartilhar determinados registros podem ser interpretados como distanciamento, colocando em risco a centralidade simbólica daquele que se pretendia referência. O que se observa, assim, não é uma hierarquia convencional, mas a presença de um regime performativo de autoridade, marcado pela necessidade de reiterar gestos, gerir silêncios e enunciar posicionamentos que reafirmem, na prática, o compromisso com os valores que mantêm o grupo coeso.

Esse regime de autoridade relacional pode ser pensado a partir da lógica da "máquina de guerra" de Deleuze e Guattari (2010), contanto que se abandone qualquer compreensão reduzida do conceito. A máquina de guerra não tem a guerra como seu objeto primário; ela é, antes, um arranjo social não estatal, uma forma de organização nômade definida por suas linhas de fuga e sua capacidade de ocupar um espaço liso, não estriado pelo poder formal. As equipes de motoristas em Manaus encarnam essa formação tática: sem centro rígido (ainda que as ADMs tentem se fazer como esse centro), mas com alta capacidade de mobilização,

constituindo um corpo disperso, mas também coeso, cuja força operacional interna define os parâmetros da ação e sustenta a existência do coletivo frente ao risco de dispersão.

A relação dessa "máquina" com o Estado é o ponto nevrálgico, pois ela não opera em exterioridade, mas precisamente "na margem", em uma zona de contaminação onde atua como força de policiamento semi-autônoma, colaborando e, ao mesmo tempo, sem estar capturada. O Estado tenta aparelhá-la, mas a natureza nômade da máquina garante sua autonomia relativa. É nessa autonomia que reside sua potência e seu perigo, pois, como alertam os autores, a questão fundamental é o que ocorre quando essa máquina se volta contra o próprio Estado para se apropriar dele (como no exemplo extremo do nazismo). Embora em outra escala, o caso das equipes revela essa tensão inerente a formações que, ao produzirem ordem em seus próprios termos, carregam a potencialidade de reconfigurar as relações de poder de maneiras imprevistas e radicais.

No entanto, e ao mesmo tempo, olhando para as equipes de motoristas em Manaus, essa máquina não se apresenta como algo monolítico. Ela se constitui em meio a fraturas e tensões que não dissolvem o coletivo, mas o forçam a reorganizar suas hierarquias e pactos tácitos. Os gestos corretivos funcionam, simultaneamente, como manutenção e como reinvenção da ordem, produzindo interpretações que nem sempre convergem e efeitos que nem sempre fortalecem a autoridade. Cada QRU, ao mesmo tempo que reafirma os limites do aceitável, abre espaço para julgamentos diversos — há sempre o risco de o gesto ser lido como abuso, de a liderança parecer excessiva, de o silêncio sugerir cumplicidade. O que se aprende, então, não é simplesmente a quem se obedece, mas como se constrói autoridade, como se demonstra pertencimento, como se administra a moral coletiva. A força da máquina reside nessa oscilação: ela opera enquanto houver capacidade de reiterar práticas sem torná-las previsíveis, de afetar sem esgotar, de intervir sem se caricaturar — e é nesse jogo entre potência e fragilidade que o coletivo se refaz, mesmo quando o gesto parece ter ultrapassado o ponto.

A irrupção da QRU como gesto catalisador de ordem e reorganizador de posições de autoridade não pode ser compreendida apenas por sua dimensão punitiva, pois sua eficácia reside também no que mobiliza antes, durante e após sua realização: expectativas éticas, pactos provisórios, narrativas de ameaça, discursos de consagração. Em diversas ocasiões, o preparo antecede o gesto: circulam áudios prévios, convocam-se aliados "de confiança",

planejam-se deslocamentos, colhem-se informações em rede — práticas que revelam não apenas intencionalidade, mas também a existência de um saber coletivo sobre como agir "do jeito certo". Quando a ação é julgada, o foco recai menos sobre sua legitimidade e mais sobre sua execução: avaliam-se o número de participantes, o tempo de resposta, a coerência entre o que se disse e o que se fez, o controle da narrativa e o cuidado com a imagem. O gesto pedagógico, portanto, não se realiza apenas na força aplicada, mas na capacidade de construir um exemplo — algo que seja reconhecível, circulável, digno de ser lembrado e, eventualmente, retomado como referência.

É nesse movimento de repetição e ajuste que se configura uma espécie de encenação punitiva, sem roteiro fixo, mas com lógica discernível, em que a familiaridade dos elementos permite reconhecer a ação como parte de um repertório. A chegada em grupo, o tom da abordagem, os gestos de contenção, o registro audiovisual e a posterior circulação do vídeo são etapas recorrentes, que, mesmo com variações, compõem uma cena pedagógica informal. Esse encadeamento remete, ainda que por outras vias, às reflexões de Michel Foucault (2022) sobre os suplícios como espetáculos fundadores de autoridade — não pela crueldade explícita, mas pela organização exemplar de uma narrativa em que o gesto punitivo ensina pela visibilidade. No caso das QRUs, o objetivo não é restaurar a pena pública como castigo físico, mas afirmar a exemplaridade do gesto por meio da sua difusão controlada, da sua reiteração estética e do reconhecimento tácito de sua legitimidade entre os pares. Trata-se de uma ação que reorganiza comportamentos e reconfirma alianças ao ser vista, comentada e absorvida por aqueles que a tomam como índice moral.

Ao contrário do poder disciplinar clássico, que se sustenta na interiorização de normas abstratas, o que se desenha aqui é uma pedagogia situada. Ela é construída na partilha do acontecimento, na presença do coletivo e na exposição do gesto. Não se ensina uma norma, mas uma maneira de interpretá-la e atualizá-la conforme a situação. A regra não antecede o ato, pois ela se constrói a partir dele, na leitura que se faz e no julgamento que circula. Por isso, essa forma de ensino não produz obediência automática, mas vigilância mútua entre os membros da equipe e sobre si mesmos, sobre como se posicionam, como são percebidos, como se inserem na rede de reconhecimento. O aprendizado não ocorre por assimilação de preceitos, mas por imersão em uma prática relacional em que cada gesto pode se converter em modelo.

Em determinadas situações, mesmo na ausência de ação direta, o simples compartilhamento de vídeos antigos de QRUs, acompanhado por frases como “olha aí o que acontece com quem vacila” ou “aqui é sem massagem”, opera como reafirmação do pacto moral e como advertência preventiva. O gesto de rememorar não apenas mantém viva a memória do castigo, mas atualiza o compromisso coletivo com a disposição para agir, reforçando os limites do aceitável por meio da repetição simbólica. Muitas vezes, esses vídeos são editados com trilhas sonoras, emojis e legendas que imprimem à cena um tom específico, que oscila entre o cômico, o ameaçador e o moralizante. Nessa circulação, o passado recente se torna ferramenta de controle presente: o castigo, mesmo encerrado, continua operando como linguagem disciplinadora, como matriz de interpretação e como lembrança ativa daquilo que pode se repetir. O que se reativa, nesses casos, não é apenas a ação em si, mas o estilo com que foi realizada, a identidade moral da equipe e a política de tolerância que ela inscreve no cotidiano.

Não se trata, portanto, apenas de reagir ao desvio, mas de moldá-lo antes que aconteça — e é nessa antecipação que reside uma das operações mais discretas, porém decisivas, desse regime moral. A expectativa de que qualquer gesto será observado, comentado ou punido cria uma ambiência de vigilância difusa, em que os sujeitos se regulam mutuamente e se posicionam com base no que poderia ser feito contra si. Essa antecipação, como observou Hannah Arendt (2009) ao discutir a banalização de práticas violentas, não deve ser entendida como trivialidade, mas como naturalização da punição enquanto ferramenta ordinária de convivência. No caso das equipes, essa naturalização não se dá por imposição autoritária, mas pela circulação de exemplos que produzem receio, hesitação, cálculo. O sujeito, nesse campo, não é forçado, mas ajustado; não é disciplinado pela regra, mas orientado pela possibilidade da exposição. O gesto formativo já ocorreu — o que resta é o espaço moral configurado por sua lembrança, por sua repetição e pelo medo difuso de protagonizá-lo. Esse aprendizado, silencioso em sua forma, é denso em seus efeitos. Ele não apenas regula condutas, mas também produz inquietação, pois muitos motoristas reconhecem a eficácia das QRUs, mas relatam incômodos diante da intensidade de algumas ações ou do risco de que tudo "saia do controle".

Esses desconfortos não dissolvem o funcionamento do sistema moral em questão, mas introduzem ambivalências que o tornam mais complexo, exigindo do sujeito uma posição

ativa diante do que está sendo feito em nome da equipe. A adesão não é automática, mas seletiva, calibrada pela sensibilidade de cada um e pelas circunstâncias do momento. O que se aprende, nesses casos, não é apenas como agir, mas até que ponto aceitar, até onde sustentar o pacto e em que medida se pode ou se deve se implicar com a autoridade mobilizada. O gesto punitivo, por mais repetido que seja, nunca está livre de avaliação — e é esse julgamento contínuo que torna o pertencimento uma tarefa sempre inacabada.

O vigilantismo nas equipes não se resume, então, a uma ferramenta de regulação, configurando-se também como um campo discursivo. A circulação de certos vídeos, especialmente os que envolvem cenas viscerais ou discursos inflamados, evidencia essa dimensão. A ação, para ser legitimada, precisa vir acompanhada de um aparato narrativo que a torne compreensível e lhe atribua sentido. O que está em jogo não é apenas a força do gesto, mas sua inteligibilidade moral. A cena só se torna exemplar quando pode ser lida como tal, quando produz um "ensinamento" que ultrapassa o episódio e se converte em orientação.

A autoridade que surge das QRUs é, portanto, contingente e se sustenta em um circuito convergente no qual as lideranças tentam consolidar sua posição. Ao performar cada ação corretiva como um microato de autoridade, a prática pedagógica se torna duplamente vulnerável: não apenas às reações internas, mas à sua própria condição na margem do Estado. As rupturas simbólicas se evidenciam quando os motoristas são interpelados a tomar posição diante de uma QRU, pois é nesses momentos que o campo moral se desestabiliza, dando lugar a controvérsias e reconfigurações de alianças. Esses movimentos revelam que o aprendizado não se limita ao punido, mas recai sobre todos que compõem a rede, forçando-os a navegar suas posições. Cada gesto de correção reorganiza o coletivo e reatualiza a matriz simbólica de coesão que ancora o mito de origem do grupo, reverberando para além das fronteiras da equipe e convocando outros atores a reagirem. O que se ensina, nesse processo, não é apenas dirigido para dentro, mas lançado para fora, como forma de posicionamento político e moral.

A circulação desses registros em grupos mais amplos — onde se misturam motoristas independentes, lideranças de outras equipes e até espectadores alheios ao cotidiano das plataformas — amplia a cena original, deslocando a QRU de seu contexto imediato e convertendo-a em um documento que pode ser reinscrito de múltiplas formas. Cada compartilhamento não apenas repete o conteúdo, mas reinscreve o gesto em novos enquadramentos: ora como prova de firmeza, ora como indício de abuso. Um mesmo vídeo,

ao circular entre coletivos distintos, é capaz de produzir leituras opostas — e é nesse trânsito de interpretações que reside sua força. Quando o sentido da ação escapa ao controle de seus autores, ela se torna disponível para novas narrativas, novos julgamentos, novas agendas morais. Aquilo que se pretendia gesto pedagógico pontual passa a compor uma pedagogia difusa, descentralizada e aberta, que opera mesmo sem direção única, afetando sujeitos que reorganizam o sentido da cena conforme seus próprios códigos e expectativas. Nessa dinâmica, o que se ensina já não depende da intenção original, mas da capacidade do material de continuar significando, mesmo quando os sentidos anteriores já foram deslocados.

Essa indeterminação, embora poderosa em sua capacidade de propagar efeitos, também revela os limites da autoridade sustentada por esses gestos. O mesmo ADM que é celebrado por sua firmeza pode, dias depois, ser alvo de críticas — por ter "exagerado na dose", por ter se deixado filmar demais, por ter tentado se promover, por ter utilizado termos que permitiram leituras ambíguas ou por ter exposto a equipe a riscos inesperados. A instabilidade não é exceção, mas parte constitutiva desse regime de ação: cada cena se torna uma nova prova, cada gesto, uma ocasião de reposicionamento. Liderar, nesse contexto, exige mais do que agir — é preciso também gerir a memória da ação, acompanhar sua circulação, interpretar suas consequências. A autoridade, quando sustentada nesses moldes, precisa ser constantemente renovada e modulada para permanecer compatível com os valores morais reconhecidos pelos segmentos que compõem a equipe. A eficácia do gesto, portanto, não reside apenas em sua execução, mas na forma como ele será lembrado, recontado e defendido diante de um coletivo que, embora desejoso de coesão, não abdica de sua capacidade de julgar.

O esforço de administrar a memória dos acontecimentos, indispensável para a manutenção da autoridade nas equipes, envolve não apenas a seleção do que se grava, compartilha e comenta, mas também o que se escolhe esquecer, silenciar ou deixar passar sem registro. Há QRUs que, embora mobilizem dinâmicas semelhantes às de outras ações mais difundidas, acabam sendo discretamente arquivadas, excluídas dos grupos ou mencionadas com embaraço em círculos restritos. Essa seletividade não obedece ao acaso: ela segue uma gramática moral que reconhece os riscos da exposição excessiva, da ambiguidade interpretativa ou da repetição desgastante. Evitar o compartilhamento, desviar o foco, minimizar a repercussão — esses também são modos de agir sobre a memória coletiva,

regulando o que pode ou não se tornar referência. O silêncio, nesses casos, atua como dispositivo de contenção e controle narrativo, tão estratégico quanto a visibilidade. Saber quando calar, quando omitir, quando encerrar o assunto sem prolongamento é parte do repertório tácito de quem ocupa posições de liderança, e é nessa operação seletiva que se constrói uma pedagogia cuidadosa, relacionalmente calibrada e sensível à instabilidade do reconhecimento.

Essas decisões, no entanto, não se limitam às dinâmicas internas: elas respondem também aos efeitos que a circulação dos registros pode produzir em públicos externos às equipes. Há QRUs que, ao se tornarem públicas para familiares dos envolvidos, usuários de aplicativos ou agentes estatais, passam a ser interpretadas como abusos, crimes ou infrações morais, gerando reações que escapam ao controle do grupo. A possibilidade de que uma ação filmada venha a circular fora do circuito previsto produz um tipo de cautela que não impede a prática, mas reconfigura suas condições. Existem episódios em que não há registro audiovisual, justamente para evitar que o material escape; há lideranças que solicitam a exclusão dos vídeos logo após o envio, ou que restringem a circulação a grupos específicos, com o objetivo de proteger os participantes e preservar a imagem da equipe. Esses gestos de contenção não negam o valor pedagógico da ação, mas revelam que sua eficácia depende de uma gestão atenta do que pode ou não ser tornado público — e de uma antecipação constante dos efeitos que o gesto poderá provocar fora da rede imediata de reconhecimento.

É nesse limiar entre o interno e o externo que o gesto disciplinar ultrapassa o campo da ação e se transforma em discurso político, interferindo nas formas pelas quais as equipes se posicionam, constroem alianças, se defendem de acusações e reivindicam legitimidade. Quando uma QRU é mencionada em conversas com representantes de forças de segurança, em reuniões entre lideranças ou em debates públicos sobre a atuação dos motoristas, ela deixa de ser apenas um instrumento de correção e passa a funcionar como marcador de pertencimento moral e posicionamento coletivo. Os efeitos de uma ação não se encerram em sua realização, mas se prolongam nas interpretações que ela suscita, nas alianças que ela favorece ou ameaça, nas disputas simbólicas que ela atualiza. A imagem construída — e gerida — por essas ações não é neutra: ela participa de um campo atravessado por tensões, estratégias e interesses que vão além da equipe, exigindo das lideranças um esforço contínuo de mediação. O que está em jogo, nesse contexto, não é apenas a coesão interna, mas a

possibilidade de preservar alguma forma de autonomia moral frente a instâncias que, do exterior, tentam impor outros critérios de julgamento e outras formas de autoridade.

A tensão entre autoridade moral e legitimidade política torna-se particularmente visível nos momentos em que as QRUs são mobilizadas como exemplos de compromisso com a segurança, com a ordem ou com o bem-estar coletivo — especialmente quando esse uso ocorre em contextos de disputa por reconhecimento entre lideranças, ou quando algum ADM se apresenta publicamente como representante legítimo da categoria. Nessas situações, a memória das ações corretivas é invocada não apenas como prova de eficácia, mas como sinal de coragem, sacrifício e cuidado com os "irmãos de pista", compondo um repertório simbólico de alta densidade. Esse uso da lembrança, entretanto, não se mostra imune a críticas: há episódios em que o recurso às QRUs é percebido como oportunismo, como instrumentalização da memória coletiva, ou como tentativa de centralizar uma autoridade que, na prática cotidiana, opera de forma mais distribuída, precária e sujeita a negociação constante. Quando isso ocorre, a ação que antes parecia formativa passa a ser lida como retórica, como manobra — e, nesse deslocamento, o gesto educativo corre o risco de perder a legitimidade que o sustentava.

O que se desenha, assim, não é um sistema pedagógico cumulativo, coerente ou unívoco, mas um campo instável, em que os efeitos da correção moral se atualizam conforme a conjuntura e os sujeitos implicados. A existência de um código tácito — que orienta quem deve ser punido, de que forma, o que pode ser divulgado ou silenciado, o que merece ser exaltado ou esquecido — não impede que esse mesmo código seja reinterpretado a cada nova ocorrência. Essa plasticidade é, ao mesmo tempo, condição de eficácia e de tensão: a pedagogia não fixa padrões, mas modela possibilidades; não impõe doutrinas, mas propõe exemplos; não gera consenso, mas distribui posicionamentos. Cada cena de punição, cada comentário, cada silêncio abre espaço para interpretações distintas, que se articulam com a posição ocupada pelo sujeito, sua trajetória na equipe e sua relação com os envolvidos. O que se repete, portanto, não é um conteúdo fechado, mas a prática de se posicionar — e é nesse movimento que se atualiza o campo moral que organiza a vida das equipes.

A formação que se realiza nesse processo não é escolar, mas política — política não no sentido institucional ou partidário, mas enquanto produção de sentidos, articulação de alianças e negociação de valores em contextos marcados pela instabilidade, pela disputa e pela

segmentaridade. Cada QRU, cada vídeo, cada áudio se converte em ocasião para reordenar a moral coletiva, para reforçar ou tensionar vínculos, para testar lideranças e redefinir pactos. A pedagogia não desce de uma instância superior, mas emerge da cena, ganha corpo na repetição, se inscreve como linguagem e se torna vocabulário partilhado. O que se aprende, nesse campo, não é apenas o que fazer, mas como fazer-se reconhecível, respeitável, confiável. A violência, ao ser reinscrita como linguagem moral, opera como operador pedagógico não porque instrui, mas porque convoca; não porque explica, mas porque reverbera — e é nessa reverberação, marcada por tensões, variações e disputas, que o coletivo se refaz, não como unidade, mas como campo de possibilidade.

À medida que essa pedagogia se consolida como linguagem relacional — não apenas disciplinadora, mas também geradora de posicionamentos —, torna-se evidente que sua eficácia não reside exclusivamente na coerção física ou na ameaça explícita, mas na capacidade de organizar um campo compartilhado de sensibilidades. Os sujeitos que se movem nesse campo — motoristas, ADMs, ex-membros, apoiadores, críticos e observadores ocasionais — não reagem apenas aos conteúdos objetivos das ações, mas também aos afetos que elas despertam, às tonalidades morais que elas convocam e às formas de pertencimento que elas tornam possíveis ou problemáticas. Não se trata somente de aprovar ou reprovar uma ação, mas de sintonizar-se com os gestos, as piadas, os silêncios, as exclamações e as omissões que moldam o clima coletivo. Nessa atmosfera, não se aprendem apenas condutas, mas também disposições — modos de se afetar, humores compartilháveis, ressentimentos latentes. É nesse circuito afetivo que os discursos de autoridade se sustentam ou se desmancham, menos por coerência normativa e mais pela densidade dos vínculos que os envolvem.

Esse deslocamento do foco — do gesto pontual para a ambiência que o torna inteligível — aproxima a análise das QRUs e de seus efeitos pedagógicos das discussões antropológicas sobre moralidade e infraestruturas afetivas da ordem. A noção de “ordem moral” não pode ser compreendida aqui como simples conjunto de normas, mas como uma ecologia relacional de expectativas, códigos tácitos, sensibilidades e dispositivos de vigilância, todos ativados na experiência vivida. Michael Lambek (2010) e Didier Fassin (2018), em abordagens distintas, enfatizam que a moralidade não se situa fora da vida social, mas se inscreve nos próprios modos de experimentar o julgamento, a responsabilidade e o

envolvimento com o outro. Entre os motoristas por aplicativo de Manaus, essa inscrição é aguda: rir ou silenciar, apoiar ou hesitar, excluir ou permanecer — cada gesto convoca não apenas adesão normativa, mas comprometimento com uma atmosfera afetiva que define o que pode ser considerado "certo" naquele momento. O que se aprende, portanto, não diz respeito apenas ao que se deve fazer, mas ao que se pode sentir, ao que se deve expressar e à maneira como se compartilha ou se recusa uma sensibilidade coletiva.

Essa dimensão, contudo, não se realiza de modo transparente: ela aparece, com frequência, como hesitação, como ruído, como ambiguidade. Há motoristas que participam de uma QRU e depois desaparecem por dias; há ADMs que apagam vídeos após compartilhá-los; há grupos que riem de uma cena para, em seguida, mudar de assunto com desconforto visível. Esses gestos — sutis, mas eloquentes — revelam que o aprendizado em jogo não se dá apenas por repetição de padrões, mas também pela experiência dos próprios limites da pertença. Até onde vai o entusiasmo? Até que ponto é possível sustentar o riso? Em que momento a vergonha atravessa a adesão? A pedagogia que se desenha aí é tensa, marcada por dilemas não resolvidos, por experimentações afetivas e por deslocamentos contínuos. Trata-se de um aprendizado que não produz certezas, mas formas de lidar com a instabilidade — e é nessa instabilidade, feita de dúvidas, afetos e posicionamentos parciais, que se fabrica o cotidiano das equipes como espaço moral em movimento.

Essa instabilidade moral, longe de comprometer o funcionamento da pedagogia, constitui precisamente seu modo de operação, pois não se trata de formar sujeitos convictos de regras claras e universais, mas de produzir sujeitos atentos à ambivalência dos contextos, capazes de se mover entre normas incertas e expectativas mutáveis. O motorista que participa de uma QRU, que grava um vídeo, que compartilha um áudio ou que silencia diante de uma acusação age não apenas por convicção individual, mas também por antecipação do julgamento alheio, por leitura da atmosfera relacional, por desejo de preservar sua posição em uma estrutura marcada por assimetrias e fragilidades. O que se aprende, nesse processo, não é o conteúdo de uma norma, mas o modo de operar nas entrelinhas — de ler os sinais, de ajustar-se ao tom, de não comprometer-se em demasia, de saber quando e como se fazer presente. A aprendizagem ocorre na intersecção entre o visível e o sugerido, entre o gesto e o seu eco, entre o que se faz e o que se espera que o outro perceba. O campo ético que daí

resulta não é ordenado por códigos fixos, mas por uma gramática relacional que organiza as margens da pertença, da autoproteção e do reconhecimento.

É nesse horizonte que se aproxima da prática corretiva uma dimensão de ritualidade que não se expressa apenas em gestos recorrentes, mas na reatualização performativa de papéis, frases e encenações que, ainda que sem solenidade, operam transformações simbólicas. A QRU, nesse sentido, funciona como ritual — não nos moldes da sacralização, mas como prática reiterada que reconfigura posições, redesenha hierarquias e reorganiza o campo de sentidos. Victor Turner (2008; 2013) permite pensar essas ações como operadores de mudança mesmo quando não há rito de passagem formal: há um "antes" e um "depois" para quem foi punido, para quem interveio, para quem assistiu. O gesto, ao ser repetido com variações mínimas, produz efeitos que excedem a correção e participam de uma pedagogia sensível, sem manual, mas com expectativas tácitas de sequência, de ritmo, de conclusão. Trata-se de um rito que não precisa declarar-se como tal para operar, e que transforma justamente porque é familiar, repetido, encenado com suficiente previsibilidade para ser reconhecido como exemplar. Essa ritualidade se manifesta em detalhes que marcam o corpo da cena: a disposição dos envolvidos, os vocativos utilizados, a sequência das ações — a chegada em grupo, a fala firme, a interpelação direta, o gesto de contenção, o encerramento performático, o vídeo, o comentário posterior. Mesmo sem script, há uma expectativa de estrutura, de ordem, de legibilidade. Quando essa estrutura é rompida — um ADM que se cala, um motorista que hesita, um vídeo que não circula — o desconforto é quase imediato, exigindo explicações, gerando ruídos, ativando a dúvida. A força da pedagogia, nesse contexto, não está apenas no impacto do gesto, mas na sua capacidade de ser reconhecido como "mais um": mais um exemplo, mais uma lição, mais uma demonstração daquilo que se deve temer, respeitar ou repetir. A eficácia formativa, portanto, não se mede pela intensidade da violência, mas pela legibilidade da cena enquanto gesto moral autorizado — um gesto que ensina precisamente porque pode ser lido como parte de um repertório.

A repetição que estrutura essas cenas, contudo, não equivale à mera reprodução mecânica. O que torna a QRU eficaz enquanto prática formativa é sua capacidade de acomodar pequenas inflexões, que respondem às circunstâncias do momento, às trajetórias dos envolvidos e à posição simbólica do ADM. Essa plasticidade não enfraquece o gesto; ao contrário, reforça sua força simbólica ao permitir que cada ocorrência seja simultaneamente

reconhecível e singular. Não se trata, portanto, de repetir o mesmo, mas de reinscrever a estrutura da ação em novas condições, fazendo com que o gesto se atualize continuamente. Essa estrutura, contudo, não é abstrata; ela se ancora em uma cena primordial que assombra e, ao mesmo tempo, organiza a vida das equipes. Essa cena primordial é o "mito de origem".

A morte do motorista Higson, que instituiu a "vala" como o espectro da dissolução e a equipe como a única resposta legítima. Cada QRU, de algum modo, se torna a reencenação dessa gramática fundacional, mesmo que parte significativa dos motoristas (sobretudo os mais novos) possa até desconhecer o caso Higson, em si. O "vagabundo" capturado no presente encarna a ameaça anônima que vitimou o "irmão de pista" (e tantos outros irmãos de pista) no passado e no presente; a chegada em grupo, a contenção e a punição performam a resposta coletiva que, no evento mítico, não existia. Reinscrever a estrutura da ação, portanto, significa reatualizar ritualmente essa narrativa: o caos da violência externa é contido e superado pela ordem da coesão interna, e a equipe, ao punir o outro, reafirma a si mesma como corpo político soberano.

A performatividade, nesse sentido, não deve ser confundida com teatralidade no sentido depreciativo, mas compreendida como modo de ação que realiza o que enuncia, produzindo realidade no próprio ato (Butler, 2019). A aprendizagem que se realiza ali não é aquela da doutrina explicitada, mas a que emerge do gesto reiterado que indica, com e sem palavras, o que é certo e o que não será tolerado. O efeito pedagógico não depende de explicação, mas de reconhecimento: a cena é eficaz porque produz o lugar do certo no momento em que é performada. Essa performatividade, sustentada por afetos e expectativas tácitas, é o que confere legitimidade à ação — legitimidade que não vem de normas fixadas, mas de acordos silenciosos, de olhares partilhados, de adesões tácitas.

Essa legitimidade, no entanto, é sempre provisória: ela precisa ser conquistada em cada nova ocorrência e validada pelo julgamento coletivo que se segue à ação. Nenhuma QRU tem sua eficácia garantida por antecipação. A aceitação do gesto, sua circulação entre os grupos, a adesão dos comentários e a reiteração dos afetos não são automáticas, são contingentes, negociadas, sempre em risco. A cada novo episódio, põe-se à prova a liderança, a coesão, o sentido de pertencimento e a memória que sustenta a autoridade. O que se reatualiza, assim, não é apenas o gesto em si, mas todo o campo de relações que lhe dá sustentação. Por isso, trata-se de uma pedagogia que depende de sua própria reinscrição

constante: por meio de atos, de narrativas, de silêncios, de gestos menores que confirmam ou desestabilizam o que está sendo ensinado. Sua eficácia não está na estabilidade, mas na capacidade de permanecer operando em meio à incerteza — e é essa instabilidade, sempre sensível ao contexto, que a mantém viva como força organizadora das relações, mesmo na ausência de novas cenas.

A instabilidade que atravessa essas práticas, longe de denunciá-las como frágeis, é justamente o que lhes confere densidade social e capacidade de reorganização. É nessa instabilidade que as equipes se refazem como coletivos tensionados, nos quais a permanência dos sujeitos não decorre de um ideal comum plenamente compartilhado, mas da constante negociação de fronteiras, lealdades e valores móveis. Cada QRU, ao provocar reações múltiplas — adesão, desconforto, silêncio, elogio, crítica velada, afastamento — funciona como indicador de uma moralidade que não se fixa em regras, mas que se reconfigura na tensão entre o que se pode fazer, o que se deve fazer e o que se pode dizer sobre o que foi feito. Essa reconfiguração, por sua vez, só se realiza em campo dialógico, no sentido proposto por Bakhtin (2011): não há enunciado pedagógico que exista isoladamente, pois cada gesto educa apenas na medida em que é respondido — mesmo que por omissão ou ironia. A ação se torna ensinamento à medida que é comentada, circulada, evitada, convocada como exemplo — e é nessa multiplicidade de respostas que ela ganha espessura como acontecimento formativo.

A presença dessas múltiplas vozes não inviabiliza a constituição de figuras de autoridade que, ao longo do tempo, passam a ser reconhecidas como referências morais, mesmo quando suas ações não estejam livres de controvérsias. Certos ADMs se tornam centrais não apenas pela frequência com que lideram QRUs, mas pela maneira como narram as cenas, mediam os efeitos, regulam a circulação das imagens e controlam os afetos mobilizados no grupo. A liderança, nesse caso, não se impõe pela força, mas pela disponibilidade contínua, pela sensibilidade na leitura do momento e pela capacidade de sustentar narrativas moralmente inteligíveis para os seus interlocutores. A palavra que acompanha o gesto — o áudio que justifica, o texto que contextualiza, o comentário que suaviza ou radicaliza — participa da produção da autoridade. Não se trata de uma doutrina, mas de uma prática discursiva situada, cujo valor depende menos da coerência formal do que da capacidade de ressoar no universo simbólico da equipe.

Essa capacidade interpretativa atribui ao ADM uma posição ambígua: ele atua, ao mesmo tempo, como executor do gesto corretivo e como curador dos sentidos que esse gesto pode adquirir. Cabe a ele decidir o que será lembrado e o que será esquecido, o que será exposto e o que permanecerá restrito, o que será exaltado como referência e o que deverá ser recolhido como desvio. Nessa gestão da memória, a ação disciplinar torna-se também prática de mediação, pois é no trabalho discursivo de enquadramento — e não apenas no ato — que se joga a permanência da autoridade. Mas essa posição também é instável: a autoridade que se conquista com uma QRU pode se desfazer poucos dias depois, diante de uma reação desproporcional, de um comentário mal interpretado ou de um silêncio considerado cúmplice. A liderança, assim, precisa ser constantemente refeita, sustentada menos pela repetição da força e mais pela habilidade de interpretar o momento, ajustar o tom e preservar a coerência diante de uma audiência que julga, comenta e, por vezes, abandona.

A condição disputada da autoridade torna-se ainda mais evidente quando a QRU extrapola os limites da equipe e circula em contextos onde os códigos morais que a sustentavam deixam de operar com eficácia. Em episódios nos quais a ação alcança familiares do punido, agentes públicos, usuários de aplicativos ou integrantes de coletivos mais amplos, os sentidos anteriormente naturalizados passam a ser contestados por outras linguagens e expectativas. Nessas situações, o ADM é frequentemente forçado a reformular sua narrativa, ajustar o tom, buscar apoios externos. O gesto que antes era tratado como exemplar passa a ser interrogado, relativizado, reinterpretado. O que emerge é um processo de renegociação contínua, no qual a autoridade não se sustenta apenas pela coerência interna, mas pela capacidade de transitar entre regimes morais distintos. A ação, assim, deixa de ser um evento fechado e se torna acontecimento relacional, cuja memória precisa ser modulada para manter-se operante no tempo e no espaço.

É nesse terreno de instabilidade e reformulação que a contribuição de Mikhail Bakhtin (2011) torna-se central. A linguagem, para ele, não transmite sentidos fixos, mas opera como campo de disputas entre vozes, atravessada por orientações, tensões e respostas sociais. Cada QRU, nesse horizonte, é um enunciado que só ganha força enquanto ato pedagógico se for reconhecido, reiterado, absorvido — ou tensionado — por aqueles que a escutam, que a compartilham, que a ironizam ou que simplesmente a ignoram. A ação não ensina por si mesma, mas pela forma como circula, como é respondida e como se estabiliza

provisoriamente como discurso moral legítimo. O ADM não é, portanto, aquele que detém a palavra final, mas o que melhor conduz a enunciação — aquele que interpreta, organiza e canaliza os sentidos possíveis, sustentando a pedagogia mesmo quando ela já se dispersa entre vozes contraditórias.

Essa concepção dialógica ajuda a compreender por que gestos aparentemente semelhantes produzem efeitos tão distintos. Algumas QRUs são celebradas como necessárias e justas; outras, mesmo conduzidas de forma parecida, são lidas como abuso, excesso ou erro de cálculo. A diferença está menos na estrutura da ação e mais na rede de vozes que a recebe: nos afetos ativados, nos contextos de circulação e nos repertórios morais acionados pela cena. O gesto, para tornar-se pedagógico, precisa ser interpretado — não apenas como certo ou errado, mas como parte ou não do vocabulário moral de quem o presencia. O aprendizado, aqui, é menos assimilação de norma do que tomada de posição diante de uma cena discursiva: uma decisão, mesmo silenciosa, sobre o que fazer com aquilo que se viu.

A vigilância discursiva que recai sobre os ADMs não se limita ao que se diz sobre eles, mas abrange também o modo como interpretam e reinscrevem os sentidos das QRUs à medida que estas circulam. Não basta agir: é preciso narrar o gesto, justificar os motivos, administrar seus efeitos, silenciar ameaças simbólicas à autoridade e recalibrar os vínculos internos que possam ter sido abalados. Algumas lideranças, conscientes dos riscos de saturação e exposição, optam por restringir a divulgação, redigindo comunicados, gravando vídeos explicativos ou orientando para que o material permaneça apenas em grupos “fechados”. Em outros casos, prevalece a resposta improvisada — justificativas emergenciais, silêncios táticos, deslocamentos de responsabilidade. O que se observa, em ambas as situações, é a tentativa de preservar a coerência e a eficácia da pedagogia mesmo quando os efeitos do gesto escapam ao planejamento inicial. A QRU, então, não é apenas ação; é o discurso que a envolve, os modos de interpretá-la e reinscrevê-la. É nesse circuito discursivo que sua legitimidade é reiterada, disputada ou minada.

Essa operação não se realiza somente nas palavras explícitas, mas também nos gestos que não se explicam, nas reações sutis que compõem a ambiência do grupo. A ausência de comentários pode indicar desacordo; o excesso, provocar desconforto; o vocabulário utilizado, marcar posições. A pedagogia, aqui, atua como infraestrutura: não impõe normas, mas opera nos interstícios da linguagem, entre silêncios, afetos e repetições. Aproxima-se, nesse sentido,

da noção de “infraestruturas morais” desenvolvida por João Biehl e Peter Locke (2017), segundo a qual é nas práticas ordinárias que se sustentam as formas de vida coletiva, mesmo em contextos de precariedade e ambivalência. O aprendizado, então, não passa apenas pela adesão consciente, mas por uma forma de incorporação moral que organiza o grupo por antecipação — pela espera de julgamento, pela cautela diante da exposição, pela repetição que normaliza. Trata-se, assim, de uma pedagogia que sustenta a vida social sem estabilizá-la, produzindo pertencimento e vigilância na mesma operação.

Esse sustento não se apoia na estabilidade, mas na capacidade de reorganizar os pactos diante do colapso iminente, de recompor a autoridade toda vez que ela é desafiada, de ajustar continuamente os parâmetros do aceitável. A pedagogia da violência, enquanto infraestrutura moral, constrói-se na instabilidade, pelo esforço permanente de reposicionamento e de reação ao imprevisto. Por isso, os aprendizados que ela produz raramente se manifestam como doutrina explícita: eles se revelam na cautela com as palavras, na escolha do momento oportuno para intervir ou para calar, na hesitação calculada diante de certos temas. Aprender, nesse campo, é adquirir uma orientação prática: saber como agir, para quem agir, o que não dizer. O sujeito que aprende não se torna reprodutor de normas, mas operador de uma sensibilidade que se atualiza em cada cena, em cada tensão, em cada circulação. O gesto pedagógico, assim, forma menos pela transmissão de conteúdos e mais pela inserção em um mundo que exige leitura constante — um mundo que se reorganiza sem cessar e no qual a permanência é sempre provisória.

O que se delineia, ao longo dessas práticas e de suas reverberações, é uma pedagogia fundada na violência, mas que não se reduz a ela: o gesto corretivo opera também como inscrição de uma política relacional que organiza os modos possíveis de presença e de autoridade em um contexto marcado pela segmentaridade, pela insegurança e pela ausência de mediações institucionais. Não se trata de um sistema nem de um corpo doutrinário, mas de uma forma provisória de estar junto — sustentada pela repetição de ações que, ao menos momentaneamente, restituem sentidos de ordem, justiça ou pertencimento. A QRU, nesse horizonte, não é apenas correção ou punição: é índice de como se produz moralidade a partir da rua, da pista, da experiência vivida da transgressão e da tentativa de restaurar alguma forma de honra. O ensino não oferece modelo universal; oferece respostas situadas, moldadas por relações, afetos e histórias que organizam o possível diante da instabilidade.

Essa dimensão tática torna-se ainda mais evidente quando se observa o tipo de soberania que a pedagogia da violência atualiza: fragmentada, incerta, relacional — mas, ainda assim, soberania. Ao contrário da soberania estatal, ancorada em instituições e procedimentos normativos, o que se constitui nas QRUs é uma soberania provisória, baseada no reconhecimento local, na adesão tácita, nos afetos compartilhados e nos códigos morais circulantes. É nesse ponto que a reflexão de Achille Mbembe (2018) se torna especialmente fecunda: ao pensar o poder como algo que se instala em territórios morais parciais, ele permite compreender como sujeitos não apenas agem, mas decidem quem pode agir, como, e com que consequências. A pedagogia, aqui, é a forma pela qual essa soberania se realiza: ela não apenas pune, mas declara presença, produz autoridade, institui moralidade e constrói reconhecimento — uma legitimação que opera não fora do direito, mas precisamente na margem de sua aplicação, onde a inação formal se converte em amparo tácito.

Ao declarar presença, a QRU não intervém apenas na vida interna da equipe, mas também reposiciona o coletivo diante de outras equipes, de usuários, de autoridades e de observadores externos. O gesto punitivo, ao ganhar circulação, marca a capacidade de agir, de proteger-se, de autorregular-se — mesmo à margem das normativas formais. Esse posicionamento, contudo, não é neutro: ele aciona julgamentos, vigilâncias e negociações que exigem das lideranças atenção constante aos efeitos simbólicos de cada ato. A pedagogia, portanto, é também do discurso: do que se pode dizer, de como se diz, de quem pode falar em nome da equipe. Ensinar, aqui, é também ocupar um lugar na cidade, disputar narrativas e sentidos. A autoridade não decorre de um direito reconhecido, mas de uma performance legitimada — legitimada não apenas por quem a executa, mas por quem a observa, a comenta, a replica e a reinscreve em novos contextos.

A pedagogia da violência, portanto, não ensina apenas a ordem, mas também a ambiguidade. Ela forma sujeitos não pela certeza, mas pela capacidade de se posicionar em territórios morais instáveis, onde a coesão se realiza por tensões, a autoridade se sustenta por exposição e a moralidade se constrói por repetição. Não se busca aqui a formação de indivíduos íntegros ou convictos, mas de sujeitos capazes de agir sem garantias, de interpretar cenas não codificadas, de pertencer a coletivos sem centro fixo. A cada novo acontecimento, aprende-se a modular reações, a decifrar sinais, a negociar significados. É esse aprendizado — precário, relacional, responsivo — que permite que as equipes continuem existindo mesmo

quando seus pactos se desfazem, suas lideranças se desgastam e suas ações repercutem de formas imprevistas. A violência, nesse horizonte, não é apenas correção: é linguagem, mediação e gramática de um pertencimento frágil, mas insistente. Ainda assim, num campo relacional marcado pela segmentaridade, sua eficácia não se dá pela homogeneidade de sua aplicação, mas pela forma como reorganiza — mesmo que provisoriamente — os vínculos morais em disputa, produzindo efeitos distintos conforme o tipo de coletivo, os códigos em circulação e a posição ocupada por cada sujeito nas tramas da equipe.

4. CAPILARIDADE POLÍTICA: UM PROJETO NÃO SEGMENTAR

A política não está ausente, tampouco adormecida, nos circuitos que sustentam a autoridade entre motoristas por aplicativo em Manaus, pois o que ali se desenha é uma forma de organização que não adere aos modelos representativos clássicos, mas que tampouco se reduz à informalidade ou ao improviso. Opera segundo uma lógica em que a autoridade se constrói por presença, por responsividade e por reconhecimento reiterado em situações de risco, mediação e lealdade. Essa autoridade, por sua vez, não se deixa acumular como capital político transferível, nem se fixa como legitimidade institucional, uma vez que sua eficácia depende menos da projeção pública e mais da inscrição relacional, sendo sustentada por práticas de escuta, performances de liderança situadas e alianças posicionais que se refazem na instabilidade. No entanto, entre os que ocupam posições de reconhecimento ampliado, reaparece uma aspiração: a de que essa autoridade, tecida no cotidiano e reiterada nas margens, possa ser convertida em algo mais, algo que ultrapasse o lugar da mediação e alcance a condição de representação; algo que não apenas circule, mas que se condense, que se torne nome, rosto e direção.

Essa aspiração, que em certos momentos se enuncia como ambição política e em outros apenas se insinua nos gestos e nas tentativas de unificação discursiva, não se realiza sem fricção, pois ela confronta diretamente o modo pelo qual o campo se organiza, modo este marcado pela moralidade segmentar e pela recusa à delegação plena. O reconhecimento circula, mas não se concentra; o prestígio é reiterado, mas não institucionalizado; a escuta é valorizada, mas a fala autorizada é suspeita. O que se manifesta, então, não é um campo despolitizado, mas um campo em que a política se revela como hesitação constitutiva, onde a

autoridade ganha corpo não por mandato, mas por exposição reiterada, e onde o desejo de representação encontra como contraponto um regime de reconhecimento que se sustenta na sua não formalização. A política aqui é a da conversão desejada, não da legitimidade assegurada; é a da tentativa de tornar-se figura onde antes havia apenas circulação, de fixar em direção aquilo que se produzia como presença.

É a partir dessa tensão — entre a autoridade que se reconhece e a representação que não se consolida — que este capítulo se constrói, não para opor presença e política, tampouco para afirmar que a representação fracassa, mas para acompanhar o modo como o desejo de formalização aparece como gesto reiterado entre figuras reconhecidas. O objetivo é compreender como esse gesto, ao tentar condensar em si o que se organiza por dispersão, revela uma forma de política que não coincide com os dispositivos da representação institucional. Não se trata de negar que haja projetos ou candidaturas, mas de entender que o próprio desejo de converter autoridade em representação já se inscreve num campo atravessado por resistências morais e vigilâncias mútuas que tornam qualquer tentativa de centralização uma operação de alto risco. É nesse gesto de desejar condensar o que se forma na fluidez que se delineia o problema deste capítulo, um problema que exigirá a aposta na elaboração de uma categoria capaz de sustentar o que aqui se pensa como o desejo de conversão da autoridade cotidiana em representação política.

A autoridade, nesse regime, não é uma função atribuída nem uma virtude inerente, mas um efeito que se produz na instabilidade, sendo continuamente verificada por aqueles a quem se dirige e por aqueles que a observam em operação. Ela não se sustenta sobre estruturas, mas sobre a repetição situada de práticas que envolvem exposição ao risco, disponibilidade afetiva e responsividade moral diante de demandas urgentes. Aqueles que se tornam reconhecíveis como figuras de liderança, como se viu na trajetória de Sênior (tópico 2.7.2), não o fazem por ocuparem uma posição formal, mas por se tornarem legíveis como sujeitos de confiança em situações que exigem intervenção, seja na mediação de conflitos ou na organização de respostas diante da violência. É nesse conjunto de práticas, gestos e silêncios que se tece uma autoridade que, se não é delegada, tampouco é espontânea, consolidando-se na repetição sem nunca se garantir e operando no cotidiano sem se traduzir facilmente em projeto.

O prestígio, aqui, aparece como uma forma de capital que não se acumula de forma linear nem se converte automaticamente em poder durável, pois está sujeito à lógica

posicional da segmentaridade e à vigilância moral daqueles que reconhecem, mas também controlam, o alcance da autoridade. Como já indicava Bourdieu (2011), a transformação de capital simbólico em capital político depende não apenas do acúmulo de prestígio, mas da existência de um campo disposto a reconhecer tal transformação como legítima. É precisamente esse reconhecimento que se fragmenta no caso analisado, pois a multiplicidade de segmentos e regimes de valor, como se demonstrou no capítulo anterior, impede a constituição de um campo unificado. A autoridade não desaparece, mas se redistribui em registros que não se unificam. A representação, nesse contexto, não encontra um corpo a quem se dirigir, e é por isso que toda tentativa de se apresentar como porta-voz, como ilustra o insucesso eleitoral de Sênior, corre o risco de ser percebida como usurpação, como um deslocamento ilegítimo de um reconhecimento que, ao se projetar como síntese, ameaça desorganizar a própria ecologia relacional que o produziu.

Ainda assim, há um impulso que insiste, que retorna, que se manifesta nos modos pelos quais certas figuras tentam expandir sua influência para além do círculo imediato de confiança, apostando na possibilidade de que a autoridade conquistada na escuta e na mediação cotidiana possa ser traduzida em liderança política reconhecível. Não se trata de condenar esse impulso, tampouco de ignorá-lo, mas de reconhecê-lo como um operador analítico fundamental, pois é nesse movimento de tentativa — mais do que na realização — que se revela o problema central da política que aqui se faz. A política não está ausente porque não se institucionaliza; ela está em outra chave que exige outras categorias para ser reconhecida. É na tentativa de nomear esse impulso, essa aspiração de converter autoridade em representação, que se desenha a necessidade de uma nova formulação conceitual, não como modelo explicativo, mas como esforço de pensar o que o campo insiste em mostrar.

A tentativa de transformar o prestígio em posição política envolve mais do que uma transposição de formas de autoridade, pois implica reorganizar o modo como o reconhecimento circula, reorientar sua lógica e deslocar sua gramática. O que está em jogo não é apenas a inscrição de um nome no campo eleitoral, mas a criação de uma forma capaz de condensar a multiplicidade relacional que sustenta a autoridade em fragmentos. Aqueles que buscam esse deslocamento, como se observa nas trajetórias de Sênior e "O Líder de Muitas Equipes" (tópico 2.7.3), não tentam apenas ampliar sua visibilidade, mas condensar em figura aquilo que antes operava por dispersão. É nesse gesto, quando se tenta traduzir a

legitimidade cotidiana em forma pública, que o campo se desestabiliza, pois o prestígio, por mais reiterado que seja, não se converte automaticamente em legitimidade representativa. A autoridade, quando exposta como projeto, enfrenta as exigências que ela própria não pode cumprir: a coesão, a unificação e a permanência. É quando o nome passa a ser convocado como síntese que se revelam as forças que sustentavam, silenciosamente, sua circulação como presença.

É por isso que o conceito de "capilaridade política" não descreve um fenômeno consolidado, mas nomeia um gesto: a tentativa de converter a autoridade situada em representação, de reorganizar o prestígio disperso em comando reconhecível e de capturar a fluidez moral do campo para torná-la uma força política acumulável. O termo não se refere à influência de uma figura, nem ao alcance de sua voz, mas à aspiração de infiltrar-se discursivamente entre segmentos que não se articulam, projetando-se como ponto de conexão entre zonas que permanecem independentes. O que se busca com essa formulação não é criar um novo tipo ideal, mas oferecer uma imagem conceitual para o movimento que se repete: o de lideranças que tentam se inscrever como síntese do múltiplo, convertendo reconhecimento relacional em posição. A capilaridade política não opera por adesão durável, nem por delegação explícita, mas pela circulação da autoridade em registro moral, pela escuta que se reconhece entre circuitos e pelo nome que reaparece em espaços desconectados.

Essa tentativa, no entanto, esbarra na estrutura que sustenta a legitimidade das figuras reconhecidas: a segmentaridade sociotécnica, conforme analisado no capítulo anterior. Essa não é um obstáculo acidental, mas a própria condição de funcionamento do campo, pois é a partir dela que se produzem os pactos provisórios e os vínculos de confiança que autorizam certas presenças. A política que se faz nas equipes não se articula por projeto unificador, mas por formas de coesão que resistem à fusão. O nome que circula como figura de mediação perde sua potência quando assume a forma de liderança representativa, pois a autoridade construída na escuta não se projeta com a mesma força quando convocada como direção. É justamente essa fricção — entre o desejo de formalização e a forma fragmentária do reconhecimento — que tensiona o campo.

Foucault (2021), ao deslocar o centro de gravidade da teoria do poder, propôs que a autoridade não emana de um lugar central, mas se distribui em circuitos menores e cotidianos, nos quais a governamentalidade se realiza por meio de práticas localizadas. A imagem de uma

capilaridade do poder ajuda a pensar a política das equipes como uma malha de legitimidades móveis, sustentada por um regime moral de visibilidade, escuta e ação. A capilaridade política, se pode ser sustentada conceitualmente, o é por esse ponto de afinidade, pois nomeia o desejo de tornar um centro possível a partir da repetição de práticas que já operam à margem das estruturas tradicionais de representação.

Mas há uma torção necessária aqui. Ao contrário do que o modelo foucaultiano poderia sugerir, a autoridade entre motoristas não se mantém apenas por normatização, mas por reconhecimento em situações de instabilidade e por performances de escuta. A autoridade que se busca converter em representação é afetiva e situada. Quando se tenta transpor essa forma de reconhecimento para o campo da política formal, como tentaram Sênior e "O Líder", o que colapsa não é o prestígio, mas a estrutura de expectativa que o sustenta. A liderança que antes operava como operador moral passa a ser percebida como pretensão de síntese, e isso ameaça a lógica distributiva sobre a qual sua legitimidade havia se construído — uma lógica que, como vimos, é tanto social quanto tecnologicamente agenciada pela arquitetura segmentada do Zello. É nesse ponto que a categoria de capilaridade política exige dobrar a leitura foucaultiana, para pensar não apenas a circulação do poder, mas o desejo de sua fixação, o gesto de condensar e de representar.

Esse gesto de captura — ou de conversão — se aproxima daquilo que Bourdieu (2011) descreveu como a tentativa de transformar capital simbólico em capital político, movimento que depende não apenas da posse de prestígio, mas da existência de um campo disposto a reconhecer sua tradução como legítima. Bourdieu alerta que tal conversão exige deslocamento entre campos distintos, e que o que opera em um deles pode ser recusado no outro. Entre os motoristas, o reconhecimento da autoridade cotidiana não encontra facilmente o espaço de transposição, pois o campo da representação formal não está previamente constituído, os mecanismos de delegação são frágeis e o corpo coletivo necessário para sustentar a legitimidade representativa recusa ser nomeado. Não se trata apenas de uma falha de liderança, como se viu nos casos de Sênior e “O Líder”, mas da ausência da própria estrutura de campo que permitiria essa projeção. A política, ali, se faz sob outra gramática: não de adesão, mas de justaposição; não de instituição, mas de enunciação reiterada.

Pensar a tentativa de tornar-se figura política em contextos de fragmentação organizativa implica deslocar a noção clássica de representação e assumir que há formas de

fazer política que não passam por instituições, mas por práticas relacionais e por presenças reiteradas em zonas que escapam à mediação estatal. Partha Chatterjee (2004) propõe distinguir entre os domínios da política e da governamentalidade, sustentando que os grupos subalternizados não se articulam por meio de uma cidadania liberal plena, mas por formas de pertencimento e reivindicação que atravessam mediações locais e lideranças pragmáticas. A autoridade dos líderes das equipes opera com eficácia nesse domínio da "política dos governados" descrito por Chatterjee — mediando demandas e resolvendo problemas locais —, mas o projeto da "capilaridade política" representa uma tentativa de saltar deste plano pragmático para o da representação formal, um movimento que o campo não legitima facilmente. A capilaridade política, nesse caso, não descreve a política dos governados em oposição ao Estado, mas o esforço de transformar a autoridade reconhecida em comando legítimo, mesmo que esse comando não se realize.

James Scott (2008; 2012), ao discutir as formas subterrâneas de resistência, oferece uma lente para compreender como práticas dispersas podem configurar um campo político ativo, ainda que não institucionalizado. A ideia de uma infra-política — aquela que se realiza nos gestos mínimos, nas recusas silenciosas e nas reiterações táticas de autonomia — ajuda a perceber que a recusa à centralização entre os motoristas não é apenas efeito da precariedade, mas uma forma de organização que protege a legitimidade situada de suas lideranças. A política, nesse registro, não é a organização visível, mas o manejo cuidadoso do que pode e do que não deve ser dito, do que pode ser aceito e do que não pode ser representado. Quando uma liderança como Sênior ou "O Líder" tenta assumir a fala de todos, ela rompe o pacto implícito da dispersão, arriscando-se a deixar de ser escutada para se tornar alguém que fala em nome de outros. A capilaridade política, quando aparece como projeto, ameaça essa estabilidade infra-política e, por isso, é atravessada por tensões que não resultam em fracasso, mas em reformulações contínuas da autoridade.

Veena Das (2020), por sua vez, oferece uma contribuição decisiva para pensar a autoridade não como atributo, mas como forma de escuta que se realiza na intimidade das relações cotidianas. A liderança, nesses termos, não se constrói por exterioridade, mas por uma ética da presença, por uma implicação no sofrimento e nas expectativas dos outros e por uma performance constante de responsividade. A figura que escuta, que se expõe ao risco, que traduz demandas que muitas vezes não chegam à linguagem — essa figura ganha autoridade

não por imposição, mas por partilha. Quando essa autoridade tenta se projetar como representação, como nos projetos de Sênior e "O Líder", corre o risco de romper o laço que a legitimava, pois deixa de ser escuta e passa a ser fala. A política que se realiza no campo das equipes é, também, uma política da escuta, e o projeto de se tornar representante exige um deslocamento que nem sempre é possível sem que algo se perca. A capilaridade política, se pode ser sustentada conceitualmente, deve carregar essa ambivalência: a de um desejo que só pode ser formulado à custa da instabilidade de sua origem.

A fragmentação entre equipes, a rotatividade de alianças e a existência de lideranças múltiplas que coexistem sem hierarquia não compõem um cenário de desorganização, mas expressam uma forma específica de organização política que resiste à centralização e à representação delegada. Pierre Clastres (2003), ao descrever as sociedades contra o Estado, mostrou que a recusa ao poder centralizado não resulta da incapacidade de organizar-se politicamente, mas da existência de formas de coesão que operam por dispersão, equilíbrio instável e mecanismos de contenção da autoridade. A política, nesse arranjo, não é negada, mas distribuída; ela não converge para um centro, mas se realiza por presença constante de múltiplas figuras que não podem se condensar em um comando. O campo das equipes, nesse aspecto, parece operar segundo uma lógica semelhante: a autoridade é produzida, mas sua consolidação como figura representativa rompe com a simetria das relações e convoca mecanismos de suspeição, de vigilância e de contenção. O prestígio se mantém enquanto não se afirma como poder.

Sahlins (1990) oferece uma descrição da segmentaridade como modo de ativação posicional: os vínculos sociais não são fixos, mas ativados conforme a situação, permitindo uma forma de coesão contextual, onde o pertencimento é sempre relacional, posicionado e contingente. O que parece ser descontinuidade é, na verdade, uma forma de mobilização que não exige identidade, mas reconhecimento tático. Entre motoristas, esse padrão se evidencia nas formas como se articulam em torno de conflitos, QRUs ou disputas com figuras externas — sempre a partir de um ponto de ativação, nunca por um corpo coeso. A política, nesse sentido, não desaparece; ela muda de chave. E é justamente essa chave que torna inviável a transposição da autoridade cotidiana para a figura de representação: ao tentar transformar a lógica da ativação em uma lógica de adesão contínua, a liderança rompe com os mecanismos de reconhecimento que antes a sustentavam. A capilaridade política, quando aparece, carrega

o desejo de fazer esse trânsito, mas também carrega o risco de tornar visível o que o campo preferia manter taticamente disperso.

Esse desejo de condensação, contudo, nunca é total, e o que se manifesta como política nunca se realiza sem ambivalência. Bakhtin (2011), ao pensar a linguagem como arena de disputa entre forças centrípetas e centrífugas, oferece uma imagem produtiva para pensar a autoridade nesse campo: não como unificação do dizer, mas como negociação permanente entre vozes, códigos e expectativas que nunca se estabilizam. A liderança, quando tenta articular um discurso totalizante, torna-se alvo das forças centrífugas que mantêm o campo em estado de circulação. As narrativas que sustentam sua autoridade passam a ser interrogadas, ressignificadas, apropriadas por outras vozes que recusam a síntese. A política, nesse jogo, não desaparece — ela se dobra, se descentraliza, se dissimula. A capilaridade política, quando aspirada, revela-se menos como estrutura e mais como imagem de um desejo: o de reunir o que se organiza para não se deixar reunir. Não se trata, portanto, de opor coesão e dispersão, mas de reconhecer que a forma política aqui analisada se produz na fricção entre reconhecimento e recusa, entre centralidade desejada e instabilidade operante.

A impossibilidade de condensar a autoridade em figura representativa não decorre apenas de dinâmicas relacionais contingentes, mas da existência de dispositivos simbólicos que operam ativamente na manutenção de uma coesão instável, cujo objetivo não é unificar, mas manter em circulação os elementos que compõem o campo. O mito de origem das equipes, sempre recontado a partir de traumas fundacionais, traições primordiais e gestos de ruptura, oferece mais do que uma narrativa identitária: ele funciona como artefato de dispersão controlada, permitindo que o passado comum seja continuamente reativado como justificativa para a manutenção da diferença. As equipes se constituem não apesar da fragmentação, mas a partir dela, e o mito opera como forma de garantir que essa fragmentação seja compreendida como fundamento, e não como falha. Quando uma liderança tenta se apresentar como encarnação dessa memória comum, corre o risco de reabrir as fraturas que o mito tentava apaziguar por repetição.

Os ritos discursivos operam em frequência semelhante: ao serem reiterados em QRUs, vídeos, textos ou falas públicas, eles organizam a moralidade interna do campo como um conjunto de princípios que não se estabilizam em doutrina, mas que são suficientes para gerar reconhecimento e punição. A linguagem que sustenta a autoridade circula por meio de frases

codificadas, narrativas compartilhadas, insinuações e frases-recado que fazem sentido apenas entre aqueles que habitam o mesmo regime de escuta. Essa linguagem não busca clareza, mas cumplicidade; não propõe síntese, mas reconhecimento. E é justamente por operar nesse registro que se torna incompatível com os modos formais de representação: a liderança que tenta institucionalizar a escuta rompe com a ambiguidade que sustentava sua legitimidade. O rito, nesse caso, é também contenção: ele impede que o discurso se torne programa e que a autoridade se torne projeto.

A pedagogia da violência, por fim, dramatiza esse mesmo princípio com intensidade ampliada: ao punir, não se busca apenas reparar ou vingar, mas ensinar. O corpo do punido é transformado em narrativa, o gesto de violência é convertido em performance moral, e a punição se torna linguagem compartilhada que atualiza constantemente a fronteira do pertencimento. Essa pedagogia não visa a normalização, mas a demonstração: ela reafirma que há uma moralidade em jogo, que há vigilância, e que há consequências. Ao mesmo tempo, ela torna visível a impossibilidade de centralizar a autoridade, pois toda liderança que organiza ou participa de uma QRU se expõe ao julgamento moral que ela própria ajudou a instaurar. A figura que pune se arrisca a ser punida, e o prestígio que emerge da ação pode ser corroído por sua própria visibilidade. É por isso que os mecanismos de coesão simbólica funcionam como agitação: eles mantêm o campo em movimento, impedem a sedimentação e criam o ambiente a partir do qual a aspiração à representação parece possível — mas também, e talvez por isso mesmo, se torna insustentável.

Quando o desejo de condensar autoridade se torna explícito, o campo não se reconfigura em torno da liderança, mas tensiona suas margens. A figura que tenta organizar a dispersão passa a ser observada não pelo que representa, mas pelo que ameaça: a pluralidade moral que a legitimava começa a ser confrontada pela suspeita de que o prestígio esteja sendo convertido em projeto. Não se trata apenas de julgar intenções, mas de preservar a forma de reconhecimento que depende da instabilidade, pois a confiança ali não se constrói pela coerência, mas pela recorrência situada; não pelo plano, mas pela presença; não pela síntese, mas pela responsividade. É nesse ponto que a capilaridade política encontra seus limites: ao desejar converter circulação em centralidade, ela se depara com uma estrutura moral que reconhece o nome que se repete, mas rejeita o nome que se eleva. O que se recusa não é o projeto político, mas o gesto de fixar o que se forma no movimento.

A política que se realiza nesse campo é feita de fragmentos que não buscam composição, mas sintonia; de falas que não pretendem direção, mas reconhecimento; de alianças que não exigem fidelidade, mas coabitação estratégica. A autoridade, quando se desloca desse regime e tenta apresentar-se como portadora de uma totalidade que excede os pactos situados, rompe o equilíbrio que permitia sua circulação. Não é a ausência de forma que impede a representação, mas a forma da própria relação, que não admite condensação sem perda. A capilaridade política, nesse sentido, não é fracasso da representação, mas desejo que se articula contra as condições do seu próprio enunciado. Ela é aspirada como figura de potência, mas encontra sua interrupção na gramática moral que a produz. Seu gesto é o de quem tenta tornar político um prestígio que não se organiza como projeto, e ao fazê-lo, revela o quanto o campo se sustenta sobre a recusa à síntese, e sobre a dispersão como forma de coesão.

Por isso, não há como tomar o conceito como diagnóstico, nem como descrição. Ele não aponta para um tipo de liderança, tampouco para uma estrutura informal de poder. Ele nomeia um gesto reiterado, uma vontade que aparece, colapsa, retorna, e que não se dissolve, mas se acomoda em outras formas, em outras tentativas, em novas performances. A capilaridade política não se realiza como forma estável, mas como ritmo insistente que tenta transformar escuta em direção, reconhecimento em adesão, figura em representação. E mesmo quando interrompida, essa tentativa não desaparece. Ela se reinscreve na forma de QRUs que ganham mais audiência, de falas públicas que buscam reverberar em mais grupos, de alianças que procuram ativar mais de uma equipe. A política, aqui, não se apaga: ela se desloca, ressurge, tenta outra vez. E é nesse gesto — reiterado, falhado, reapresentado — que se delineia uma forma de fazer político que não encontra ainda, e talvez nunca encontre, um corpo para representá-lo. Mas isso não significa que não esteja ali, operando como desejo, como aposta, como forma ainda por vir.

A autoridade que circula entre motoristas não repousa sobre a precedência, mas sobre a exposição. Ela não se sustenta por estar acima, mas por estar dentro; não por distanciamento, mas por implicação. Escutar, nesse contexto, não é gesto passivo nem disponibilidade técnica, mas prática densa de presença e risco, em que se joga a possibilidade de reconhecimento, mas também a iminência da ruptura. A liderança não se institui; ela se realiza enquanto é praticada, e cessa quando se pretende garantida. Quando escuta, a figura se

torna ponto de mediação; quando fala em nome, torna-se alvo de desconfiança. Não se trata de inversão, mas de deslocamento: o que era relação se transforma em representação, e nesse movimento, desfaz-se o pacto tácito que sustentava o prestígio. A escuta é o fundamento silencioso da autoridade, e sua conversão em comando requer outro tipo de linguagem — uma linguagem que, quando pronunciada, já desautoriza quem tenta proferi-la.

Esse regime de reconhecimento não se pauta por regras universais, mas por códigos tácitos, por frequências morais, por presenças reiteradas que não admitem tradução direta. A figura que escuta é também a que se compromete, e esse compromisso não se declara, mas se vive. Quando se fala em nome dos outros, a escuta precisa ser interrompida — e é aí que o vínculo se rompe. A autoridade, nesse campo, não é separável da vulnerabilidade, e todo gesto de autoridade contém em si uma exposição que não pode ser removida sem que se perca sua substância. Por isso, as figuras mais reconhecidas são também as mais vigiadas: não se tolera a promessa de proteção sem a constância da presença; não se aceita a pretensão de liderança sem a performance contínua da escuta. E a tentativa de converter essa autoridade em figura política esbarra justamente nesse ponto: não se representa uma relação, apenas se repete, se refaz, se mantém. Ao tentar dar forma àquilo que opera por atenção e cuidado, o projeto político ameaça dissolver aquilo que pretendia consolidar.

A profundidade dessa "política da escuta", analisada à luz de Veena Das (2020), ganha uma nova dimensão quando se considera a arena sociotécnica em que ela é performada. A vigilância moral não ocorre apenas nos encontros presenciais, mas é intensificada e tornada permanente pela própria arquitetura comunicacional do Zello. A natureza de "rádio aberto" dos canais de falação e a memória durável dos históricos de voz criam um panóptico digital onde a performance da escuta do líder é constantemente testada. Cada silêncio, cada resposta, cada ausência no canal pode ser interpretada como uma falha nessa ética da presença. A tecnologia, portanto, não é um mero palco, mas um ator que amplifica a exposição e a vulnerabilidade da liderança, tornando o salto da escuta para a "fala em nome de" um ato ainda mais arriscado, pois a ruptura do pacto relacional fica registrada, arquivada e disponível para ser reativada a qualquer momento pela rede.

A capilaridade política, nesse ponto do percurso, pode ser retomada como nome para esse desejo de conversão — não no sentido de um caminho a ser trilhado, mas como gesto reiterado de tornar visível, formal, organizável o que se constitui como vínculo movediço. Ela

não acontece contra a escuta, mas a partir dela; não se opõe ao prestígio, mas tenta convertê-lo. E, justamente por isso, ela carrega a instabilidade de sua origem, pois ao nomear o que circula, fixa; ao condensar o que se distribui, compromete. A política que se tenta construir ali não é ilegítima, nem equivocada, mas insustentável nos termos que o campo reconhece como válidos. A conversão da autoridade em figura representativa implica uma ruptura com o modo de relação que a tornava possível. O gesto de escutar se desfaz no momento em que se pretende falar em nome. E é nesse ponto que a política colapsa — não porque falte organização, mas porque a forma de organização que ali se realiza não admite representação.

Representar, nesse campo, não é apenas reunir vozes ou condensar interesses, mas inscrever-se como tradução legítima de uma multiplicidade que, em sua forma mais básica, não deseja ser unificada. Cada figura de autoridade reconhecida carrega em si o traço da parcialidade, do pertencimento situado, da relação construída por exposição localizada e linguagem cifrada. Ao tentar ultrapassar esses limites, a figura expande seu alcance, mas também desestabiliza o regime moral que a legitimava, pois se desloca do lugar da presença para o da síntese. Não é que o campo rejeite a política, mas ele rejeita a pretensão de totalidade. A política que ali se faz se organiza por recortes, por zonas de escuta, por pactos específicos. E toda tentativa de representar esse todo desperta os mecanismos de suspeição que o campo reserva para quem se movimenta rápido demais, para quem se adianta à sua própria escuta, para quem transforma o prestígio em ambição visível.

O colapso da representação não é, portanto, exceção, mas modo de funcionamento; ele não indica que nada pode ser representado, mas que o que se tenta representar resiste à forma. As lideranças que se projetam como síntese invariavelmente reencontram os limites da sua legitimidade no momento em que tentam atravessar segmentos. O nome que circula entre equipes, quando assume um tom de comando, deixa de operar como referência e passa a operar como ameaça. A vigilância moral que antes sustentava o reconhecimento passa a julgar o gesto, a investigar as intenções, a comparar discursos, a buscar desvios. O prestígio que era sustentado pela repetição se fragiliza diante da expectativa de coerência, de unidade, de direção. A autoridade fragmentária, quando se apresenta como projeto, convoca uma série de mecanismos simbólicos que tornam explícita a instabilidade da sua base. E o resultado, mais

do que rejeição, é o colapso — não como ruína, mas como retorno ao regime anterior de dispersão e coabitação tática.

Essa política do colapso é também uma política da presença. Ela não se constrói em sucessão linear, mas em ciclos de reconhecimento, tentativa de condensação, ruptura e retorno. A figura que fala hoje pode ser silenciada amanhã, e aquela que se cala pode voltar a ser escutada. O campo não se organiza por lideranças permanentes, mas por figuras que operam enquanto conseguem sustentar a tensão entre visibilidade e escuta, entre mediação e comando. O colapso da representação não dissolve a autoridade, apenas a redistribui. A capilaridade política, nesse contexto, nomeia o esforço contínuo de captar esse movimento — e também a aspiração de interrompê-lo em nome de um corpo. Mas a autoridade, ali, não deseja corpo; ela deseja relação. O nome que tenta tornar-se figura não é recusado por ser ilegítimo, mas por tentar transformar em estrutura aquilo que só se realiza em presença reiterada e vigilante. E é por isso que o campo volta a operar em seu ritmo anterior: não por recuo, mas por reconhecimento de que o que o sustentava não pode ser representado sem que se perca.

Não é a ausência de forma que define o campo, mas a presença de formas que recusam se tornar figura. As equipes, as alianças, os circuitos de autoridade e os dispositivos morais operam como arranjos que produzem ordem, mas que não se deixam condensar. Há política, mas ela não se traduz em programa. Há comando, mas ele não se estabiliza como direção. Há escuta, mas ela não se converte em projeto. É aqui que a análise da segmentaridade sociotécnica, desenvolvida no capítulo anterior, oferece a chave explicativa final: a razão estrutural pela qual "o que se reconhece como legítimo não se deixa representar" é que a forma da representação (unificada, centralizada) é incompatível com a forma do campo (socialmente fragmentada e tecnologicamente descentralizada). A capilaridade política, enquanto projeto não segmentar, colapsa porque tenta impor uma lógica de totalidade a uma ecologia relacional que se sustenta na dispersão.

A vigilância, que opera como elemento transversal ao campo, não é apenas mecanismo de controle, mas modo de atenção moral que define as fronteiras da autoridade legítima. Escutar é ser escutado; aparecer é ser observado; falar é abrir-se ao julgamento daqueles que também carregam códigos próprios de reconhecimento. A política que se insinua nas equipes não se organiza em programas, mas em sensibilidades compartilhadas que regulam, com rigor

informal, os limites do prestígio. Toda figura que se apresenta carrega consigo a expectativa de recuo. Não há liderança que não seja vigiada; não há escuta que não seja interrompida por suspeitas; não há comando que não seja devolvido em cobrança. A autoridade se renova na capacidade de escutar sob vigilância, de agir sem ultrapassar os limites do reconhecimento possível. E quando se tenta converter esse reconhecimento em representação, a vigilância redobra, ativa seus protocolos e desautoriza aquilo que pretendeu falar por todos.

É por isso que o prestígio, tal como foi etnograficamente descrito ao longo da tese, opera como valor relacional, instável e posicional. Ele não é cumulativo, nem transponível. O que confere prestígio a uma figura não é sua projeção, mas sua implicação. E essa implicação não se preserva quando se desloca de seu lugar originário: o motorista que escutava passa a ser o que fala; o que media passa a ser o que se posiciona; o que era presença torna-se projeto. E nesse movimento, perde-se a tensão que sustentava o vínculo. A capilaridade política, como tentativa de articular esse prestígio em uma figura de síntese, revela o limite da conversão: o prestígio que circula entre equipes não se deixa concentrar sem dissolução. A tentativa de condensá-lo é também uma tentativa de fixar aquilo que se forma na fluidez, e a fluidez, nesse campo, não é acaso: é forma.

A segmentaridade, por fim, não é falha de articulação, nem ausência de coesão. Ela é modo de operar, estrutura de sensibilidade, arranjo político que distribui autoridade sem unificá-la. Cada equipe, cada grupo, cada liderança se inscreve em uma gramática própria, que se conecta às outras sem se fundir a elas. O campo se move por justaposição, e o que há entre as partes não é vazio, mas circulação. É nesse entre que a capilaridade política encontra sua condição de possibilidade — e também sua impossibilidade. Ela se manifesta como desejo de fazer-se ponte, de transformar o entre em direção, o reconhecimento em figura, a presença em corpo. Mas o que ela encontra, ao tentar se realizar, é o mesmo que a fez surgir: a resistência à fixação, o colapso como reinício, a política como tensão. Não se trata de afirmar que nada pode ser representado, mas de reconhecer que, aqui, o que se representa se desfaz no instante em que pretende deixar de circular.

A tese que se anuncia ao longo deste capítulo não está em afirmar que é impossível representar, nem que o campo rejeita toda forma de organização política. O que se mostra é que a política que ali se realiza exige outro vocabulário, outro tempo e outro modo de escuta. A autoridade circula sem se fixar, o prestígio se produz sem se acumular, e o reconhecimento

se distribui sem jamais se concentrar. Aquilo que, de fora, pode parecer ausência de articulação, de dentro é presença vigilante, forma moral, política cotidiana. A capilaridade política tenta acompanhar essa presença, dar nome à tentativa de capturá-la, e, ao fazê-lo, se coloca também sob risco: o de querer fixar o que só pode ser reconhecido em movimento. Mas talvez seja essa sua tarefa: arriscar o conceito como quem arrisca uma escuta — sem garantias, sem promessas, apenas com o compromisso de não recuar diante da instabilidade que o campo impõe.

A conclusão, portanto, não pode ser a de um campo que se fecha sobre si mesmo, pois o que a etnografia revelou é um universo social que não se conclui. O que há são retornos, reconfigurações e experimentações. E é talvez nisso que ele mais se aproxima da própria escrita etnográfica: ambos operam por presença implicada, ambos tentam produzir sentido em meio ao movimento, ambos sustentam o gesto mesmo quando ele colapsa. A capilaridade política, por fim, não é apenas uma categoria para ler o campo; ela é também uma forma de permanecer com ele. Não se propõe como resposta, mas como forma de nomear o esforço de tornar visível uma política que não se organiza em corpo, mas se realiza em relação. E é nessa relação — entre desejo e recusa, entre reconhecimento e dispersão, entre prestígio e colapso — que se produz a política que esta tese tentou escutar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornar ao campo pela via da escrita não significa encerrá-lo em uma explicação definitiva, tampouco traduzir sua complexidade em um conjunto ordenado de conclusões, mas, antes, sustentar a escuta que a própria experiência etnográfica exigiu desde o primeiro instante, reconhecendo que a política, tal como se manifestou entre os motoristas por aplicativo em Manaus, não se oferecia como um objeto delimitado, mas como uma gramática de relações em constante movimento. O desafio, portanto, não consistiu em encontrar a política onde ela parecia ausente, mas em permanecer junto a um universo social que se organizava por hesitação, por fragmentos e por pactos provisórios, aceitando que sua forma de coesão não coincidia com as expectativas de síntese, de comando centralizado ou de representação formal que usualmente orientam o olhar antropológico.

A trajetória desta pesquisa partiu da constatação de uma condição existencial que atravessava a vida de muitos motoristas: a de habitar um "não-lugar", um espaço de suspensão social e laboral no qual as referências de pertencimento se mostravam corroídas e a própria identidade profissional se tornava uma categoria provisória. Foi nesse contexto que o gesto de "fazer equipe" se revelou não como uma simples estratégia de sobrevivência, mas como uma resposta criativa e profundamente política ao abandono, uma forma de recompor o tecido social a partir de vínculos diretos que deliberadamente se afastavam da linguagem da "luta" institucionalizada para se afirmarem no terreno da cooperação imediata e da gestão coletiva dos riscos.

A forma que essa recomposição social assumiu, contudo, não foi a de um corpo unificado, mas a de uma ecologia relacional cuja lógica fundamental se revelou ser a segmentaridade. Este conceito se tornou o eixo analítico central da tese por permitir compreender que a multiplicidade de equipes, com seus diferentes estilos e valores, não representava uma falha de organização, mas o próprio princípio ativo que estruturava o campo, permitindo a coexistência da diferença sem exigir a fusão das partes. A coesão, nesse universo, não era um estado permanente, mas um evento, revelando uma forma de organização plural, disjuntiva e pragmática.

Essa gramática da coexistência encontrou suas expressões mais nítidas na diversidade dos "estilos" de equipes, cada qual encarnando uma moralidade e uma lógica de pertencimento particulares. Essa segmentaridade social, contudo, não operava no vácuo; ela encontrou na segmentaridade tecnológica, agenciada pela arquitetura do aplicativo Zello, sua infraestrutura material e simbólica. O campo, portanto, se constituiu como uma ecologia sociotécnica, na qual a tecnologia participava ativamente da produção e da manutenção das fronteiras entre os segmentos.

Um campo social organizado pela segmentaridade não é, contudo, um campo pacífico, pois é atravessado por dinâmicas de poder que buscam impor alguma forma de ordem. Nesse cenário, as equipes operavam como forças centrífugas, enquanto as ADMs se constituíam como forças centrípetas, tentando produzir um discurso unificador. Essa tensão entre a dispersão e a centralização não era um conflito a ser resolvido, mas a própria dinâmica que mantinha o campo em movimento, forçando as lideranças das ADMs a fabricarem, de forma incessante, dispositivos simbólicos de coesão.

Foi nesse esforço que certos dispositivos ganharam centralidade, como o mito de origem e a pedagogia da violência. A narrativa recorrente sobre a violência fundadora, reencenada a cada QRU, funcionava como um mito que criava uma "comunidade de destino", unida pela partilha do mesmo risco. As QRUs, por sua vez, não eram apenas respostas práticas à insegurança, mas rituais performáticos que ensinavam a moral do grupo e consagravam a autoridade das lideranças, transformando o medo em um poderoso cimento social.

Dentro dessa estrutura, a autoridade não se constituía como uma posição fixa, mas como um efeito de relações continuamente atualizadas, cuja legitimidade dependia de uma performance constante de presença e de escuta. As figuras reconhecidas como lideranças não o eram por deterem um poder de comando, mas por sua capacidade de se fazerem presentes em momentos de crise e, sobretudo, de escutarem as demandas de seus pares. A escuta, portanto, não era uma virtude pessoal, mas a própria condição de possibilidade da autoridade legítima, uma prática política que exigia uma disposição contínua para se deixar afetar pelas urgências dos outros. Era uma autoridade que se nutria da proximidade e que se desfazia com o distanciamento, pois qualquer tentativa de se elevar acima do coletivo era imediatamente lida como um sinal de que a escuta havia sido substituída pela ambição.

Foi precisamente na tentativa de converter essa autoridade relacional, tecida na escuta e na presença, em uma forma de representação política formal que a tensão mais profunda do campo se revelou. O prestígio acumulado despertava em certas lideranças a aspiração de traduzir essa influência em um capital político institucionalizado, um movimento que nomeei nesta tese de “capilaridade política”. Esse projeto, contudo, representava um movimento fundamentalmente não segmentar e, nessa característica, residia sua impossibilidade estrutural, pois sua realização exigiria a superação da própria lógica que organizava o campo, demandando a centralização de lealdades que a gramática da segmentaridade recusava. O colapso recorrente desses projetos não deve ser lido como um fracasso individual, mas como a manifestação da incompatibilidade estrutural entre a forma da representação, que exige síntese, e a forma de organização do campo, que opera por dispersão e reconhecimento fragmentado.

A compreensão de que a política se realizava nesse colapso não foi um ponto de partida, mas um ponto de chegada, um saber processado a partir do abandono de minhas

próprias expectativas e da aceitação de uma desorientação inicial que se revelou profundamente metodológica. A tese começou com o fracasso de um projeto, e foi nessa perda de chão que se abriu a possibilidade de uma escuta que não buscava confirmar, mas acompanhar.

Essa desaprendizagem forçou a etnografia a se fazer em movimento, não apenas no sentido literal, mas epistemológico, construindo o conhecimento na própria práxis, em um corpo a corpo contínuo com a realidade vivida. O método, nesse sentido, foi menos um caminho e mais um modo de caminhar, uma prática que se inventava a cada encontro, a cada recusa, a cada nova camada de complexidade que o campo revelava.

Nesse processo, a minha própria posição como pesquisador se tornou um elemento central da análise, pois os argumentos foram processados não como um observador externo, mas como alguém que estava sendo, ele mesmo, implicado e submetido a essas lógicas. Minha condição de militar, meu sotaque e minha forma de perguntar não eram "vieses", mas operadores relacionais que abriam e fechavam portas, revelando os códigos de confiança e os regimes de suspeita que estruturavam as interações.

Essa dimensão relacional foi aprofundada pela natureza híbrida do campo, que se estendia e se intensificava nos ambientes digitais. O "letramento virtual" no Instagram e a imersão nos canais do Zello foram fundamentais para escutar a "política da escuta" em sua forma mais crua, mostrando que o digital não era um reflexo, mas uma dimensão constitutiva da existência social do campo.

Finalmente, os argumentos ganharam sua forma no próprio ato da escrita, que se revelou não como um relato posterior, mas como a última e mais exigente etapa do trabalho de campo. Escrever foi realizar uma "montagem" reflexiva dos fragmentos, em um esforço para narrar sem trair e para transformar a experiência vivida em um texto que mantivesse sua complexidade. Os argumentos desta tese são o produto de uma etnografia que se quis relacional porque o próprio campo se organizava por relações; que se fez hesitante porque o campo era ambíguo; e que se escreveu como montagem porque o campo era fragmentário.

Essa abordagem não significou renunciar à análise crítica, mas aprofundá-la ao reconhecer que a hesitação é uma forma de posicionamento político. A tese buscou acompanhar o campo em sua própria lógica, afirmando que o fragmento e o movimento são

formas legítimas de existência social que merecem atenção antropológica. Assim, foi possível problematizar como os sujeitos contemporâneos lidam com a precarização não como vítimas, mas como agentes ativos que produzem soluções práticas para problemas sistêmicos.

Nessa perspectiva, foi possível enxergar o vigilantismo não simplesmente como reação à criminalidade, mas como uma prática política complexa, na qual violência e moralidade estavam profundamente imbricadas, oferecendo uma janela para entender dinâmicas mais amplas da vida urbana contemporânea. Essa compreensão permitiu questionar as categorias usuais com as quais se costuma abordar fenômenos semelhantes, mostrando que essas formações sociais demandam uma chave interpretativa mais atenta às formas plurais e dispersas de organização. Ao explorar a dimensão relacional e tecnológica do campo, a pesquisa também apontou para a necessidade de novas abordagens metodológicas capazes de acompanhar a dinâmica híbrida dos espaços contemporâneos.

Ao mesmo tempo, essa proposta não significou negar as tensões internas ao campo, mas acolhê-las como parte da reflexão, recusando qualquer romantização das relações observadas. A escrita assumiu um compromisso ético, não como exercício moralizante, mas como um gesto metodológico de respeito à forma como os interlocutores organizam e significam seu mundo, preservando as ambiguidades sem pretender resolvê-las.

Dessa forma, concluir esta tese não significa encerrar uma reflexão, mas abrir um campo de questões e possibilidades. Se a tese conseguiu sustentar algo até o fim, foi a ideia de que o conhecimento antropológico não se fecha em si mesmo, mas permanece aberto e sensível à complexidade infinita do mundo social, exigindo uma escuta permanente, paciente e implicada, pronta para ser continuamente refeita.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. **Psicoperspectivas**, Valparaíso, v. 18, n. 3, p. 41–51, nov. 2019. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242019000300041. Acesso em: 07 maio. 2024.

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: gerenciamento e controle do trabalhador just-in-time. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0.** 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020. p. 111–124.

ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 23, n. 57, p. 26–56, maio/ago. 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/soc/a/XDh9FZw9Bcy5GkYGzngPxwB. Acesso em: 08 mai. 2024.

AUGÉ, Marc. **Não-Lugares:** Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 1994

ALLISON, Anne. Ordinary Refugees: social precarity and soul in 21st century japan. **Anthropological Quarterly**, [S.L.], v. 85, n. 2, p. 345-370, mar. 2012. Project MUSE. http://dx.doi.org/10.1353/anq.2012.0027.

AMORIM, Henrique; CARDOSO, Ana Claudia Moreira; BRIDI, Maria Aparecida. Capitalismo industrial de plataforma: externalizações, sínteses e resistências. **Caderno CRH**, Salvador, v. 35, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.9771/ccrh.v35i0.49956. Acesso em: 10 de março de 2025.

AMORIM, Henrique; MODA, Fabio. Trabalho em plataformas digitais: experiências e desafios. **Revista de Estudos do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 1–15, 2020.

AMORIM, Henrique; MODA, Felipe Bruner. Trabalho por aplicativo: gerenciamento algorítmico e condições de trabalho dos motoristas da Uber. **Fronteiras – Estudos Midiáticos**, São Leopoldo, v. 22, n. 1, p. 59–71, jan./abr. 2020. Disponível em: https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2020.221.06. Acesso em: 10 mar. 2025

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 1999. Disponível em: https://www.boitempoeditorial.com.br/produto/os-sentidos-do-trabalho-153086. Acesso em: 12 abr. 2025.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018

ANTUNES, Ricardo (org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020

ARENDT, Hannah. **Eichmann em Jerusalém:** um relato sobre a banalidade do mal. Tradução de José Rubens Siqueira. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

AUYERO, Javier. ***La zona gris:*** *violencia colectiva y política partidaria en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2007.

BAKHTIN, Mikhail. **A estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

BARBOSA, Nelson. Crise econômica e mercado de trabalho no Brasil: impactos e perspectivas. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 3, p. 1–20, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999

BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. Trad. Sérgio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BERLANT, Lauren. "*Cruel optimism*". In: _____, Lauren. ***Cruel optimism***. Duke University Press, 2011.

BERREMAN, Gerald D. "Etnografia e controle de impressões em uma aldeia do Himalaia". In: ZALUAR, Alba (Org.). **Desvendando máscaras sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1990, p. 123-174.

BIEHL, J.; GOOD, B.; KLEINMAN, A. **Subjectivity:** Ethnographic investigations. University of California Press, 2007. Disponível em <https://doi.org/10.1525/california/9780520247925.001.0001>. Acesso em 11 de janeiro de 2025.

BIEHL, João; LOCKE, Peter. ***Unfinished:*** *The Anthropology of Becoming*. Durham: Duke University Press, 2017. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1220nws>. Acesso em 11 de janeiro de 2025.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BROWN, Wendy. *Neo-liberalism and the End of Liberal Democracy*. **Theory & Event**, v. 7, n. 1, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1353/tae.2003.0020>. Acesso em 8 de fevereiro de 2025.

BROWN, Wendy. **Nas ruínas do neoliberalismo: a ascensão da política antidemocrática no Ocidente**. São Paulo: Politeia, 2019.

BUTLER, Judith. **Corpos em aliança e a política das ruas:** notas para uma teoria performativa da assembleia. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019.

BUTLER, Judith. **Excitable speech:** a politics of the performative. New York: Routledge, 1997.

BUUR, Lars; JENSEN, Steffen. *Vigilantism and the policing of everyday life in South Africa*. **African Studies**, v. 63, n. 2, p. 139-152, 2004.

CALLON, Michel. *Actor-network theory – the market test*. **The Sociological Review**, v. 47, n. 1_suppl, p. 181–195, 1999. DOI: 10.1111/j.1467-954X.1999.tb03488.x.

CALLON, Michel. Entrevista com Michel Callon: dos estudos de laboratório aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos. Sociologias, n. 19, p. 302-321, Porto Alegre, 2008.

CALLON, Michel; MÉADEL, Cécile; RABEHARISOA, Vololona. T*he economy of qualities*. **Economy and Society**, Londres, v. 31, n. 2, p. 194–217, 2002. DOI: 10.1080/03085140220123126.

CAMUS, Albert. **O mito de Sísifo**. Rio de Janeiro: Record, 2019.

CANDOTTI, Fabio; PINHEIRO, Israel; ALVES, Jander. Dispositivos de segurança e justiça de rua: linchamentos, conflitos e soberania em Manaus. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 649-674, 2019.

CANDOTTI, Fabio; PINHEIRO, Israel. “Vigilantismo difuso: una etnografía de linchamentos en Manaus (Brasil)”. In: ROJAS, Loreto Quiroz; GAMALLO, Leandro; DÍAZ, Antonio Fuentes (orgs). ***Vigilantismo en América Latina:*** *violencias colectivas, apropiaciones de la justicia y desafíos a la seguridad pública*. 1. ed. Buenos Aires: CLACSO, 2022.

CARDOSO, Adilson. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção temporal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. 6, p. 1–26, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/kH5GZS5hc9Wh8bnS83whLBS/. Acesso em: 20 mai. 2024.

CARNEIRO, M. S.. A sociologia dos agenciamentos mercantis e a contribuição de Michel Callon para o estudo dos mercados. **Sociedade e Estado**, v. 34, n. 3, p. 745–767, 2019.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHATTERJEE, Partha. Populações e sociedades políticas. In: _____. **Colonialismo, modernidade e política**. Salvador: EDUFBA, CEAO, 2004. p. 101-127.

CHERRY, Miriam A. ***Beyond Misclassification****: The Digital Transformation of Work*. Comparative Labor Law & Policy Journal, v. 42, n. 1, p. 1–24, 2021.

CLASTRES, Pierre. **A sociedade contra o Estado:** investigações de antropologia política. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

CLIFFORD, James. ***Routes:*** *travel and translation in the late twentieth century*. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

COCHOY, Franck. ***Une sociologie du packaging ou l’âne de Buridan face au marché***. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.

COLOMBI, Ana Paula Ferreira; MORAIS, João Carlos de. Reforma trabalhista e precarização do trabalho: um olhar sobre os sindicatos. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 9, n. 25, p. 1–25, 2022. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/6910. Acesso em: 15 mai. 2024.

COMERFORD, John. **Fazendo a luta:** sociabilidade, falas e rituais na construção de organizações camponesas. Rio de Janeiro: Relume-Dumará; NuAP, 1999

DAMO, Arlei Sander. **Futebol e identidade social**. Porto alegre: Editora da UFRGS, 2002.

DAMO, Arlei Sander. **Do dom à profissão:** a formação de futebolistas no Brasil e na França. São Paulo: Hucitec: Anpocs, 2007.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAS, V.; POOLE, D. *El estado y sus márgenes: etnografías comparadas*. **Cuadernos de Antropología Social**, n. 27, 2019.

DAS, Veena. **Vida e palavras:** violência e descida ao ordinário. São Paulo: Editora 34, 2020.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs:** capitalismo e esquizofrenia – Vol. 1. São Paulo: Editora 34, 1995.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs:** capitalismo e esquizofrenia. Volume 2. São Paulo: Editora 34, 2010.

DETIENNE, Marcel. **Comparar o incomparável**. Aparecida: Ideias & Letras, 2004

DÍAZ, Antonio Fuentes; ZEMPOALTECA, José Alberto González. *De la vigilancia al vigilantismo: el caso de los linchamentos perpetrados por colectivos vecinales en Puebla*. In: ROJAS, Loreto Quiroz; GAMALLO, Leandro; DÍAZ, Antonio Fuentes (orgs). ***Vigilantismo en América Latina:*** *violencias colectivas, apropiaciones de la justicia y desafíos a la seguridad pública*. 1. ed. Buenos Aires: CLACSO, 2022.

DIDIER, Emmanuel. ***Statistics and the social sciences:*** *an inquiry into the anthropological foundations of official numbers*. Paris: CNRS Éditions, 2022.

DUBAR, Claude. A crise das identidades: a interpretação de uma mutação. Tradução de Vera Ramos. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 2005

DUBET, François. **A experiência da injustiça:** as desigualdades e a escola. Tradução de Maria Helena Kühner. São Paulo: Editora Unesp, 2015.

DURANTE assalto frustrado, homens são atropelados e espancados em Manaus. **Portal do Holanda**, Manaus, 17 nov. 2019. Policial. Disponível em:

https://www.portaldoholanda.com.br/assalto/durante-assalto-frustrado-homens-sao-atropelados-e-espancados-em-manaus.

EM MANAUS, trio é agredido e preso por roubo a motorista de aplicativo. **Portal Em Tempo**, Manaus, 29 jan. 2024. Polícia. Disponível em: https://emtempo.com.br/218986/policia/em-manaus-trio-e-agredido-e-preso-por-roubo-a-motorista-de-aplicativo/.

FASSIN, Didier; LÉZÉ, Samuel (Org.). **A Questão Moral:** Uma Antologia Crítica. Tradução de Lara Christina de Malimpensa. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2018.

FRANCO, David Silva; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 847–856, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/9NJd8xMhZD3qJVwqsG4WV3c/?lang=pt. Acesso em: 14 mai. 2024.

FAVRET-SAADA, Jeanne. ***Deadly words:*** *witchcraft in the Bocage*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

FAVRET-SAADA, Jeanne. "Ser Afetado". **Cadernos de Campo**, ano 14, n. 13. São Paulo: USP, 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2021a.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalhete. 46. ed. Petrópolis: Vozes, 2021b.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica:** curso no Collège de France (1978-1979). Tradução de Eduardo Brandão. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GELL, Alfred. **Arte e agência:** uma teoria antropológica. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Ubu Editora, 2018.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 20. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, Prisões e Conventos**. 9. ed. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Perspectiva, 2019.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GUIMARÃES, Hugo. Suspeito de assalto é linchado por motoristas de App em Manaus. **AM POST**, Manaus, 27 maio 2024. Polícia. Disponível em: https://ampost.com.br/policia/suspeito-de-assalto-e-linchado-por-motoristas-de-app-em-manaus/.

HAN, Byung-Chul. **A Sociedade do Cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015

HERZFELD, Michael. **Intimidade cultural**; poética social no Estado-Nação. Lisboa: Ed 70, 2008.

HO, Karen. **Liquidated:** *An ethnography of Wall Street*. Durham: Duke University Press, 2009

ILLOUZ, Eva. **O amor nos tempos do capitalismo:** ensaios sobre a vida emocional contemporânea. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

INGOLD, Tim. **Estar vivo:** ensaios sobre movimento, conhecimento e descrição. Tradução de Fabio Creder. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

JOHNSTON, Les. *What is vigilantism?*. ***British Journal of Criminology***, v. 36, n. 2, p. 220-236, 1996.

JUNGE, Benjamin; TAVARES, Álvaro Prado Aguiar. Subjetividades móveis: sentidos de periferia e percepções da crise entre motoristas de Uber em Recife. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 103–123, jan./abr. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/nec/a/3jLqnktZFG7nbdn6RZkhtGq/?lang=pt. Acesso em: 4 fev. 2023.

KALLEBERG, Arne L. *Precarious work, insecure workers: employment relations in transition*. **American Sociological Review**, v. 74, n. 1, p. 1-22, 2009. Disponível em: https://www.asanet.org/wp-content/uploads/sage_kalleberg_presidential_address.pdf. Acesso em: 2 jun. 2024.

KESSLER, Sarah. ***Gigged:*** *The End of the Job and the Future of Work*. New York: St. Martin's Press, 2018.

KOWARICK, Lúcio. **Viver em risco:** a sociedade paulistana em tempos de crise. São Paulo: Editora 34, 2019.

LAMBEK, Michael. ***Ordinary ethics:*** *anthropology, language, and action*. New York: Fordham University Press, 2010.

LATOUR, Bruno. **Reagregando o social:** uma introdução à teoria do ator-rede. Tradução de Gilson Cesar Cardoso de Sousa. Salvador: EDUFBA; Bauru: EDUSC, 2012.

LEE, Min Kyung; KUSBIT, Daniel; METCALF, David; DABBISH, Laura. *Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers*. In: ***Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems***. New York: ACM, 2015. p. 1603–1612. Disponível em: https://dl.acm.org/doi/10.1145/2702123.2702548. Acesso em: 21 mai. 2024.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O cru e o cozido**. Mitológicas. Vol. 1. São Paulo: Cosac & Naify. 2004

LÉVI-STRAUSS, C. **A origem dos modos à mesa**. Mitológicas. Vol. 3. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia estrutural**. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

LIMA, Ana Cláudia Moreira Cardoso; BRIDI, Maria Aparecida. A Reforma Trabalhista de 2017 e os impactos sobre os direitos dos trabalhadores no Brasil. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1125–1149, 2019.

MAFFESOLI, Michel. **A transfiguração do político:** a tribalização do mundo. Porto Alegre: Sulina, 1997.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum:** introdução à sociologia compreensiva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos:** o declínio do individualismo nas sociedades de massa. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. **Festa no pedaço:** cultura popular e lazer na cidade. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. Antropologia Urbana: Desafios e Perspectivas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 17, n. 49, p. 11-29, jun. 2002.

MAGNANI, José Guilherme Cantor; SPAGGIARI, Enrico (Orgs.). **Lazer de perto e de dentro:** uma abordagem antropológica. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2018.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental:** um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia. São Paulo: Ubu Editora, 2018

MARCUS, George E. *What comes (just) after "post"? The case of ethnography*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). ***Handbook of qualitative research***. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 563–574.

MARCUS, George E. *Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography*. **Annual Review of Anthropology**, v. 24, p. 95–117, 1995.

MATTINGLY, Cheryl. ***Moral laboratories:*** *family peril and the struggle for a good life*. Berkeley: University of California Press, 2014.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Ubu Editora, 2017.

MBEMBE, Achille. **Crítica da razão negra**. Lisboa: Antígona, 2018.

MILLAR, Kathleen. *The Precarious Present: Wageless Labor and Disrupted Life in Rio de Janeiro, Brazil.* **Cultural Anthropology**, v. 29, n. 1, p. 32–53, 3 fev. 2014. Disponível em <https://journal.culanth.org/index.php/ca/article/view/ca29.1.04/278>. Acesso em 17 de fevereiro de 2025.

MILLER, Daniel; HORST, Heather (orgs.). ***Digital anthropology***. London: Bloomsbury, 2011.

MINH-HA, Trinh T. ***When the moon waxes red:*** *representation, gender and cultural politics*. New York: Routledge, 1991.

NEVES, Bárbara Coelho. Políticas públicas implementadas na educação com enfoque na inclusão digital. **Revista Saberes da Amazônia**, v. 3, p. 33-51, 2019a. Disponível em:

https://ltidigital.ufba.br/artigos-publicados-pela-prof-barbara-coelho-neves-2008-2020.Acesso em: 12 abr. 2025.

NEVES, Bárbara Coelho. Computação cognitiva na perspectiva da informação em saúde. **Revista Fontes Documentais**, v. 2, p. 60-66, 2019b. Disponível em: https://ltidigital.ufba.br/artigos-publicados-pela-prof-barbara-coelho-neves-2008-2020. Acesso em: 12 abr. 2025

NORONHA, Eduardo G. A informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 25–39, 2003.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 13–37, 1996. DOI: https://doi.org/10.11606/2179-0892.ra.1996.111579

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. A eclosão do colonial em nosso cotidiano. **Revista Vivências**. n. 50, 2018. p. 11-24. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/vivencia/article/download/17187/11326/54566>. Acesso em 9 de abril de 2025.

OREIRO, José Luis. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 75–88, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/SxFbPNLxcStN6BKL7JTjtcT/. Acesso em: 4 fev. 2023.

ORTIZ, Renato. **Um outro território:** ensaios sobre a mundialização. São Paulo: Olho d'Água, 2007.

PALMEIRA, Moacir; HEREDIA, Beatriz. Os comícios e a política de facções. **Anuário Antropológico**, Rio de Janeiro, v. 92/93, p. 233–258, 1994.

PALMEIRA, Moacir; HEREDIA, Beatriz. Política ambígua. In: PALMEIRA, Moacir; HEREDIA, Beatriz; GOLDMAN, Marcio (Org.). **Antropologia da política:** rituais, representações e poder. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2006. p. 11–36

PAULA, João Antônio de; PIRES, José Cláudio Linhares. A crise econômica brasileira e o mercado de trabalho: uma análise das transformações recentes. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 1–24, 2017.

PEIRANO, Mariza G. S. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PEIRANO, Mariza G. S. **A teoria vivida:** e outros ensaios de antropologia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

PEIRANO, Mariza (Org.). **O dito e o feito:** ensaios de antropologia dos rituais. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Núcleo de Antropologia da Política/UFRJ, 2001.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Plataformização. **Fronteiras – Estudos Midiáticos**, São Leopoldo, v. 22, n. 1, p. 2–10, jan./abr. 2020. Disponível em: https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2020.221.01. Acesso em: 07 mar. 2024.

POLANYI, Karl. **A grande transformação:** as origens de nossa época. Tradução de Fanny Wrobel. Rio de Janeiro: Campus, 1980

PORTO, C.; WERNECK, A.. O valor de uma existência: uma análise pragmática de valorizações da vida humana em situações envolvendo dinheiro. **Sociedade e Estado**, v. 36, n. 2, p. 563–589, 2021.

RICŒUR, Paul. **Tempo e narrativa**: A intriga e a narrativa histórica. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011

ROCHA, Ana Luiza Carvalho da; ECKERT, Cornelia. **Etnografia da duração:** antropologia das memórias coletivas em coleções etnográficas. Porto Alegre: Editora Marca Visual, 2013

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. *Platform competition in two-sided markets*. **Journal of the European Economic Association**, [S.l.], v. 1, n. 4, p. 990–1029, 2003. DOI: https://doi.org/10.1162/154247603322493212 .

RODRIGUES, Nara Letícia Pedroso Ramos; MOREIRA, Amanda Sorce; DE LUCCA, Sergio Roberto. O presente e o futuro do trabalho precarizado dos trabalhadores por aplicativo. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 11, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csp/a/9LJkZJ9wJ9kJ9j9J9kJ9kJ/?lang=pt. Acesso em: 14 mai. 2024.

ROHN, Suelen; LOPES, Maria Tereza. Em busca de sentidos: um olhar fenomenológico sobre o trabalho autônomo. In: **Anais do XXVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**, Resende, 2015. Disponível em: https://login.semead.com.br/27semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1209. Acesso em: 12 abr. 2025.

ROSENBLAT, Alex; STARK, Luke. *Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers*. **International Journal of Communication**, Los Angeles, v. 10, p. 3758–3784, 2016. Disponível em: https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892. Acesso em: 21 mai. 2025.

SAHLINS, Marshall. *The segmentary lineage: an organization of predatory expansion*. **American Anthropologist**, v. 63, n. 2, p. 322–345, 1961. DOI: https://doi.org/10.1525/aa.1961.63.2.02a00050

SAHLINS, Marshall. **Ilhas de história: estudos sobre a história e o significado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

SALGADO, Ricardo Seiça. O habitat de significado do não-lugar como espaço político e performativo concreto. **Etnográfica**, v. 17, n. 2, p. 343-360, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/28207/16053>. Acesso em 21/06/2025.

SAMAIN, E.; MENDONÇA, J. M. DE .. Entre a escrita e a imagem. Diálogos com Roberto Cardoso de Oliveira. **Revista de Antropologia**, v. 43, n. 1, p. 185–236, 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-77012000000100006

SCHOLZ, Trebor. ***Uberworked and underpaid:*** *how workers are disrupting the digital economy*. Cambridge: Polity Press, 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCOTT, James C. **As armas dos fracos:** formas cotidianas de resistência camponesa. Tradução de Maria Helena Kühner. Petrópolis: Vozes, 2008.

SCOTT, James C. **Dominação e as artes da resistência:** escritos do subterrâneo. São Paulo: Editora da UNESP, 2012.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter:** as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004

SOUSA, Diego. 1,33 bilhões de perfis: Instagram é a rede social que mais cresce. **IstoÉ Dinheiro**, 13 jun. 2023. Disponível em: https://istoedinheiro.com.br/133-bilhoes-de-perfis-instagram-e-a-rede-social-que-mais-cresce. Acesso em: 19 out. 2025.

SPAGGIARI, Enrico. **Família joga bola:** jovens futebolistas na várzea paulistana. São Paulo: Intermeios; FAPESP, 2016.

SPAGGIARI, Enrico. "Campos, festas e pedreiras: narrativas varzeanas das periferias de São Paulo (SP)". **Revista Mosaico**, v. 9, n. 14, 2018. DOI: https://doi.org/10.12660/rm.v9n14.2018.74035

SPAGGIARI, Enrico. "Produção de masculinidades e futebolistas: etnografia da paisagem varzeana de São Paulo (SP)". **Revista Diversidade e Educação**, v. 11, p. 107, 2023. DOI: https://doi.org/10.14295/de.v11i2.16097

SRNICEK, Nick. **Capitalismo de plataformas.** Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018.

STEINER, Philippe. Economia como *matching*. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 18, n. 43, p. 14–45, 2019. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-7984.2019v18n43p14

STRATHERN, Marilyn (Org.). **Audit Cultures:** Anthropological Studies in Accountability, Ethics, and the Academy. London: Routledge, 2000.

STRATHERN, Marilyn. ***Partial Connections***. Updated ed. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2005.

STRATHERN, Marilyn. **O gênero da dádiva:** problemas com as mulheres e problemas com a sociedade na Melanésia. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

STRATHERN, Marilyn. **Property, *Substance and effect:*** *anthropological essays on persons and things*. Chicago: HAU Books, 2022. Disponível em: https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/60232. Acesso em: 8 de março de 2025.

TELLES, Vera da Silva. Trajetórias urbanas: fios de uma descrição da cidade. In: TELLES, Vera da Silva; CABANES, Robert (orgs.). **Nas tramas da cidade:** trajetórias urbanas e seus personagens. São Paulo: Humanitas, 2006.

THOMPSON, E. P. *Time, work-discipline, and industrial capitalism*. **Past & Present**, Oxford, v. 38, n. 1, p. 56–97, 1967. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/past/38.1.56

THOMPSON, Edward P. **Costumes em comum:** estudos sobre a cultura popular tradicional. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

TURNER, Victor. **Floresta de símbolos**: aspectos do ritual Ndembu. Tradução de Maria Laura Viveiros de Castro Cavalcanti. Niterói: EdUFF, 2005.

TURNER, Victor. **Dramas, campos e metáforas:** ação simbólica na sociedade humana. Niterói: EdUFF, 2008.

TURNER, Victor. **O processo ritual:** estrutura e antiestrutura. Tradução de Nancy Campi de Castro. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

URANGA, Emilio. ***Análisis del ser del mexicano y otros escritos sobre la filosofía de lo mexicano* (1949–1952)**. Seleção, prólogo e notas de Guillermo Hurtado. México: Bonilla Artigas Editores, 2013.

VALLADARES, Lícia do Prado. **A invenção da favela:** do mito de origem a favela.com. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VALLAS, Steven; SCHOR, Juliet B. *What do platforms do? Understanding the Gig Economy*. **Annual Review of Sociology**, v. 46, p. 273–294, 2020.

VÁZQUEZ, Daniel. *Macrocriminalidad y construcción de paz: una perspectiva para México*. In: ROJAS, Loreto Quiroz; GAMALLO, Leandro; DÍAZ, Antonio Fuentes (orgs). ***Vigilantismo en América Latina:*** *violencias colectivas, apropiaciones de la justicia y desafíos a la seguridad pública*. 1. ed. Buenos Aires: CLACSO, 2022.

VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. **A inconstância da alma selvagem e outros ensaios de antropologia**. 2. ed. São Paulo: Ubu Editora, 2017.

WAJCMAN, Judy. ***Pressed for time:*** *The acceleration of life in digital capitalism*. Chicago: University of Chicago Press, 2015.

WOOD, Alex J.; GRAHAM, Mark; LEHTINIEMI, Tuukka; HJORTH, Isis. *Good Gig, Bad Gig: autonomy and algorithmic control in the Global Gig Economy*. **Work, Employment and Society**, v. 33, n. 1, p. 56–75, 2019

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância:** a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.