

DA ÁGUA AO SECO: Uma Investigação das Mudanças na Prática da Limpeza de Ônibus Urbano

DANIELA GIARETA DURANTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

DIEGO DE QUEIROZ MACHADO

JOSÉ CARLOS LÁZARO DA SILVA FILHO

Introdução

Historicamente, a sustentabilidade nas organizações tem sido abordada de forma instrumental, priorizando o crescimento, lucro, eficiência e exploração da natureza. Uma nova abordagem, baseada nas teorias das práticas sociais, emerge como uma maneira de entender a sustentabilidade organizacional. Nos últimos anos, esse enfoque tem se intensificado, especialmente no consumo e uso de recursos ambientais e sociais. Diversos autores têm revisado as teorias das práticas para aplicá-las ao contexto da busca por um mundo mais sustentável.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O questionamento levantado foi: como um feixe de práticas operacionais em uma empresa pode mudar para mais sustentável? Para tal discussão, partiu-se da análise de uma empresa de transporte coletivo urbano, com foco na limpeza veicular. A limpeza costuma ser um campo fértil para estudos da sustentabilidade, além de estar em destaque durante a pandemia da covid-19, período da coleta dos dados empíricos. Assim, o objetivo foi compreender a mudança conduzida na prática da limpeza interna dos ônibus, substituindo a água corrente pela limpeza a seco.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica explora a natureza das práticas sociais de sustentabilidade, utilizando uma abordagem tridimensional, que destaca as práticas a partir de entendimentos, regras explícitas e uma estrutura teleoafetiva, influenciando como as ações são realizadas e por que são realizadas (SCHATZKI, 2005, 2006, 2013, 2019). Discute-se a mudança social como o resultado do surgimento de diferenças significativas nas práticas e arranjos materiais, enfatizando-se que até as mudanças sutis são importantes para promover a sustentabilidade no dia a dia das atividades humanas.

Metodologia

Adotou-se a abordagem interpretativa, condizente com esta postura ontoepistemológica, tendo como unidade de análise a prática da limpeza interna dos ônibus e os elementos que a compõe. Enquanto método, foi realizado um estudo de caso com inspiração etnográfica. A composição do corpus empírico ocorreu entre maio de 2021 e dezembro de 2022, abrangeu documentos, entrevistas e observações, com produção do diário de campo. O trabalho de campo aconteceu simultaneamente à análise, em um movimento constante de idas e vindas.

Análise dos Resultados

A investigação aprofundada dos elementos essenciais envolvidos na prática de limpeza interna dos ônibus, incluindo a rotina estabelecida, o contexto peculiar da organização, a origem da inovação, os procedimentos de implementação e os resultados alcançados com a adoção do novo procedimento. A mudança resultou em uma prática de limpeza mais sustentável, economizando água, preservando os veículos, reduzindo custos e tempo de manutenção. A análise das práticas sociais destacou a importância dos agentes envolvidos em diferentes momentos da mudança.

Conclusão

A complexidade desse estudo sugere a existência de múltiplas considerações que extrapolam o escopo atual e a extensão deste documento, o que é inerente à natureza da pesquisa qualitativa. Adicionalmente, este estudo aponta para a perspectiva de futuras contribuições significativas que podem surgir da interseção entre aprendizado, práticas sociais e sustentabilidade. Reconhece-se que a efetiva mudança requer a aquisição de novo conhecimento como um precursor essencial para a implementação de ações efetivas.

Referências Bibliográficas

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005. SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen, *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006. SCHATZKI, T. R. The edge of change: on the emergence, persistence, and dissolution of practices. In: SHOVE, E. SPURLING, N. (Eds). *Sustainable practices: social theory and climate change*. London, Routledge. 2013. Cap. 3. SCHATZKI, T. R. *Social change in a material world*. London: Routledge. 2019.

Palavras Chave

Transporte urbano, Sustentabilidade, Prática

DA ÁGUA AO SECO: Uma Investigação das Mudanças na Prática da Limpeza de Ônibus Urbano

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade nas organizações, historicamente, é implementada e pesquisada de modo instrumental, a lógica dominante nos negócios, que prioriza o crescimento, a lucratividade, a eficiência e a apropriação da natureza. Os aspectos sociais e ambientais geralmente são relegados aos interesses do mercado, às questões estruturais/institucionais ou comportamentais dos indivíduos. Apesar do amplo discurso sustentável, autores têm denunciado que o impacto não é claro na conquista de práticas sustentáveis duradouras (MONTABON; PAGELL; WU, 2016, NAWAZ; KOÇ, 2019).

Recentemente, uma nova lente sobre os fatos sociais, uma nova rodada (“*turn*”), tem se colocado para entender a realidade sociológica organizacional, as teorias das práticas sociais, e esta tem se apresentado como uma das possibilidades de compreensão do processo social organizacional, incluído as práticas que impactam nas possibilidades de uma organização ou sociedade mais sustentável (GOMES *et al.*, 2020, LEOCADIO *et al.*, 2023, SCHATZKI, 2001, 2015, SILVA; FIGUEIREDO, 2019;). A abordagem das práticas sociais apresenta-se como uma alternativa para entender a realidade organizacional, a partir de análises processuais, atividades complexas interconectadas, cujos padrões mudam constantemente. A unidade de análise é deslocada do ser humano e/ou estrutura e recai à prática social (SCHATZKI, 2001, SHOVE, *et al.*, 2012, NICOLINI, 2013).

Dentre os teóricos contemporâneos das práticas que têm contribuído no entendimento de como a organização acontece, destaca-se Theodore Schatzki (JÚLIO, 2016, LOSCHER; SPLITTER; SEIDL, 2019, NICOLINI, 2013). A sua abordagem já foi adotada em várias áreas, como estratégia, contabilidade, aprendizagem gerencial, conhecimento individual e coletivo, complexidade institucional, mercados financeiros e consumo. Apesar da ampla aceitação, suas ideias necessitam ser exploradas empiricamente, tanto no contexto brasileiro quanto internacional (JÚLIO, 2016, LOSCHER; SPLITTER; SEIDL, 2019, NICOLINI, 2013, PASSOS; BULGACOV, 2019).

Schatzki (2001, 2005, 2011) explica os fenômenos sociais como constelações de feixes de práticas humanas e arranjos materiais. Refere-se à prática como nexos de atividades, constituídos por entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva, sendo que estes demandam arranjos materiais, que incluem pessoas, organismos, artefatos e coisas. As práticas não são estáticas. Elas se disseminam por todo o mundo e se modificam no decorrer do tempo. A mudança social é o estabelecimento de uma diferença significativa que acontece ou afeta o desenvolvimento social (SCHATZKI, 2011, 2013, 2019).

O olhar para a sustentabilidade a partir das práticas sociais, inicialmente, ocorreu com estudos do consumo, abordagem que se intensificou na última década, como mostrou o levantamento da produção científica realizado por Corsini *et al.* (2019). A prática é o foco de intervenção para a mudança que visa a sustentabilidade (GOMES *et al.*, 2020, HARGREAVES, 2011, SPURLING *et al.*, 2013, SCHATZKI, 2015), inclusive nas situações de consumo que implicam no uso, um feixe que inclui maneiras e materiais com maior ou menor impacto ambiental e social (WARDE, 2005; LEOCADIO *et al.* 2023, WARDE, 2005).

A proposta de lentes teóricas das práticas vinda de Theodore Schatzki levou diversos autores a revê-las para aplicar no campo de estudos sobre o processo da busca da sociedade por um mundo mais equilibrado e sustentável. Assim, partindo dos estudos de Alan Warde, Elisabeth Shove e Hargreaves (WARDE, 2005; HARGREAVES, 2011, SHOVE; SPURLING; 2013), autores vem tentando contribuir com esta discussão – “desconstruindo” as práticas em diferentes elementos – usualmente utilizando a proposta de Shove e colegas (2012)

Este tem sido o caminho de análise sobre a sustentabilidade de práticas tanto internas à organização (GOMES *et al.*, 2020, HARGREAVES, 2011) quanto no “feixe de práticas de consumir” (LEOCADIO *et al.*, 2023). Neste trabalho, no entanto, volta-se à proposta dos “elementos” de Schatzki, visto que o próprio autor se posicionou no campo sobre o tema (SCHATZKI, 2015).

Neste sentido, o questionamento levantado foi: como um feixe de práticas operacionais em uma empresa pode mudar para mais sustentável? Para tal discussão, partiu-se da análise de uma empresa de transporte coletivo urbano, visto que as atividades de mobilidade perpassam várias questões-chaves sobre a sustentabilidade, desde as emissões até consumo de água.

Como objeto deste estudo, buscou-se uma empresa que, na sua trajetória, tem se apresentado como desenvolvedora de uma cultura organizacional com os valores de sustentabilidade, com reconhecimento entre seus pares do setor por seus avanços (FETRANS, 2023). Sendo esta uma empresa de transporte coletivo urbano, diferentes ações e feixes de práticas interferem na contribuição da empresa para uma sociedade mais sustentável. Dentre os feixes, optou-se nesta pesquisa apresentar o da limpeza veicular. A limpeza costuma ser intensiva no uso de água, produtos químicos e requer esforço físico humano, sendo um campo fértil para estudos da sustentabilidade. Além disso, a limpeza estava em destaque durante a pandemia da covid-19, período da coleta dos dados empíricos.

O objetivo foi compreender a mudança conduzida na prática da limpeza interna dos ônibus, substituindo a água corrente pela limpeza a seco.

A contribuição desta abordagem está em adentrar na essência da organização, observar o desenrolar das ações, o que de fato é feito, dito e sentido em tempo real, ou seja, observar a mudança para a sustentabilidade acontecendo. Esta perspectiva é relevante diante das dificuldades de implementação efetiva da sustentabilidade nos negócios (NAWAZ; KOÇ, 2019) e de os estudos sobre sustentabilidade geralmente serem desenvolvidos a partir de relatórios empresariais elaborados com fins mercadológicos (BATISTA; FRANCISCO, 2018).

O estudo da sustentabilidade, a partir das práticas sociais de Schatzki (2015), possibilita uma visão diferente da convencional. Sustentabilidade como um fenômeno social, compreendida por meio das práticas humanas e materialidades. Isso significa dizer que a sustentabilidade pode ser explicada a partir das ações humanas, as quais são emergentes e suscetíveis a mudanças: o que as pessoas fazem, por que fazem (o que eles entendem do que estão fazendo) e como fazem (de que maneira e com quais materiais).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma prática é, antes de tudo, um nexos de atividades (ditos e ações corporais), constituído por entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva, e estes demandam arranjos materiais. Um arranjo material é um *layout* de entidades que se relacionam: organismos, pessoas, artefatos e coisas (SCHATZKI, 2001).

Os entendimentos são o *know-how* pertencente ao desempenho das ações, ditos e compreensão das coisas, incluindo compreensão conceitual. Saber como realizar as ações, por exemplo, como descrever, digitar, arquivar, cozinhar, dirigir, e também, saber como identificar ações, solicitar e responder aos atos. Assim, entendimentos pressupõem atividade humana como habilidade no desempenho da ação (SCHATZKI, 2001).

As regras são formulações explícitas, instruções objetivas que especificam, exigem ou orientam como a ação deve ser realizada, uma espécie de padronização na realização das atividades que os praticantes precisam observar no desempenho das atividades, a exemplo de regimentos, leis, decretos, instruções, procedimentos padrão, códigos de ética, etc. As regras são formuladas para gerar novas atividades ou regulamentar as existentes, assim, determinam a ação de maneira distinta dos entendimentos (SCHATZKI, 2001).

Ainda mais determinante é a **teleoafetividade**, que inclui teleologia e afetividades. Teleologia abrange orientações para os fins aceitáveis/corretos, tarefas aceitáveis/corretas para tais fins, objetivos, projetos, programas, crenças, hierarquias (combinações de atividades), expectativas, etc. Afetividade abrange tanto emoções aceitáveis/corretas quanto como as coisas são importantes para o sujeito: sentimentos, emoções, desejos, esperanças, humores. O que faz sentido para uma pessoa fazer depende naturalmente de como ela está preparada para agir, de como pretende alcançar certos fins e de como as coisas importam para ela (SCHATZKI, 2001).

Essa análise tridimensional da ação imprime uma análise tripla da organização das práticas. Práticas educacionais, agrícolas, religiosas, recreativas, culinárias, cada uma pode ser entendida como um conjunto aberto de ações e ditos conectados por compreensão prática, regras explícitas e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2001). Dito de outra forma, uma ação pertence à determinada prática quando expressa entendimentos, observa regras e manifesta ordens corretas e aceitáveis das condições de vida que organizam aquela prática. As ações são realizadas por indivíduos o que não significa que as práticas são fenômenos individuais, pois sua organização não pertence a um indivíduo, nem mesmo a um grupo particular (SCHATZKI, 2005). A organização acontece por meio do desempenho das ações que a constituem e, de maneira abrangente, a organização acontece conforme suas práticas acontecem (SCHATZKI, 2006).

Mudança, para Schatzki (2019), é o estabelecimento de uma diferença significativa e mudança social “a existência de diferenças significativas na vida social e nos fenômenos sociais” (SCHATZKI, 2019, p. 17, tradução nossa). Na abordagem das práticas, a mudança social consiste no aparecimento de diferenças significativas em feixes de práticas e arranjos materiais.

A mudança social emerge de eventos e processos que acontecem nos feixes de práticas e arranjos e nos seus componentes e afetam o desenvolvimento social. Um evento é algo acontecendo, vindo à existência, pode ser instantâneo e não necessariamente envolve mudança. Já processo conota a ideia de fluxo, uma série contínua de coisas acontecendo, algo que se desdobra ao longo do tempo, tem uma duração e envolve mudança (SCHATZKI, 2019).

A mudança social também está intimamente ligada à atividade humana, pois a mudança social engloba a mudança nas atividades humanas e toda a atividade humana faz parte de fenômenos sociais e suas mudanças. Por isso, compreender as ações das pessoas, por que e como fazem, pode explicar, prever, provocar mudanças sociais (SCHATZKI, 2019).

Além disso, os eventos sociais, processos e mudanças somente podem ser entendidos descobrindo e estudando seus detalhes, até porque cada transição apresenta características, dinâmicas e histórias únicas. Desse modo, a compreensão de um caso requer a compreensão do que ocorreu naquele caso. Ainda, as mudanças pequenas, sutis, são mais comuns e são elas que levam a grandes mudanças (SCHATZKI, 2011).

Para Schatzki (2011, 2013, 2015), nenhuma agência ou mudança única ou discreta em larga escala consegue dar conta do desenvolvimento sustentável. Múltiplos esforços de intervenção, distribuídos no plenário de práticas e arranjos, parecem ser uma alternativa (SCHATZKI, 2011, 2013, 2015). Deste modo, qualquer oportunidade de mudança para mais sustentável deve ser aproveitada, não importando o tamanho da mudança, até porque as pequenas poderão se tornar grandes.

A persistência de práticas mais sustentáveis, a identificação de ações, finalidades, entendimentos, regras, materialidades, práticas, relações, feixes que necessitam ser alterados para mais sustentáveis, e a implementação dessas mudanças, mesmo que sejam mudanças sutis, é um movimento cotidiano que possibilita ver a sustentabilidade não como algo estático, uma meta que, uma vez atingida, cumpriu o seu papel e é registrada nos relatórios, mas como fluxo, algo acontecendo no dia a dia, como reflexo das atividades humanas e efeitos momentâneos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Compreender uma organização enquanto realizações, em constante movimento e transformação, e não como entidade fixa, homogênea e formal, traz consigo uma mudança ontológica, a *becoming ontology* (COOPER; BURRELL, 2006). O percurso metodológico em investigação científica dessa natureza deve possibilitar captar esse movimento. Os estudos das práticas sociais são essencialmente qualitativos, o pesquisador se preocupa com o aprofundamento da compreensão de uma realidade social que é situada e se constitui de forma única e distinta. Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem interpretativa, condizente com esta postura ontoepistemológica.

Outro aspecto a considerar neste tipo de investigação é a unidade de análise: a prática ou o conjunto de práticas e sua organização (NICOLINI, 2013, SCHATZKI, 2001) e, neste caso, a unidade de análise foi a prática da limpeza interna dos ônibus. Enquanto método, foi realizado um estudo de caso (MERRIAM, 1998) com inspiração etnográfica (CAVEDON, 2014; YBEMA *et al.*, 2009).

A composição do *corpus* empírico ocorreu entre maio de 2021 e dezembro de 2022, abrangeu documentos, entrevistas e observações, com produção do diário de campo. Os documentos tratados foram: padrão técnico da limpeza interna, descrição do cargo de zelador, cartazes de divulgação de vaga para zelador, instrução de trabalho da limpeza a seco, ficha de informações sobre os produtos químicos e formulário de avaliação da limpeza dos ônibus. Tais documentos, na medida em que são produzidos, compartilhados e utilizados pelos membros, ajudam a performar uma realidade.

As observações aconteceram de forma direta, não participante, nos trabalhos de limpeza realizados no diurno, nos dias 18 e 20 de agosto de 2021, quando a limpeza a seco se encontrava na fase de testes. Após um ano, dia 23 de setembro de 2022, com a limpeza a seco implantada, novamente ocorreu a observação direta. Um quarto momento de observação ocorreu no dia 28 de setembro de 2022, nos trabalhos da avaliação da limpeza interna, junto ao inspetor de campo.

Como o próprio Schatzki (2001) defende, práticas são fazeres e dizeres, o que corrobora com a escuta de falas (entrevistas) para acessar a prática. A entrevista aqui é entendida como uma conversação, sinônimo de entrevista aberta. Essa modalidade se destaca em pesquisas qualitativas, pela riqueza de informações que consegue obter, por possibilitar uma interação direta e flexível, em que as perguntas surgem conforme o diálogo avança. Os sujeitos não foram definidos a priori (GODOI; MATTOS, 2010). Ao conversar com um membro, este citava outros envolvidos nos processos e buscava-se autorização para conversar. Assim, a coleta de dados foi evoluindo, na busca de entender a rotina da limpeza interna e as mudanças.

O ponto de partida da coleta dos dados foi o gerente da área da manutenção e o encerramento também foi com ele. Foram entrevistados nove membros, dos níveis operacional, gerencial e estratégico, em 18 momentos distintos, conforme Quadro 1. Com autorização dos membros e termos de consentimento livre e esclarecido assinados, as conversas foram gravadas em áudios e transcritas, cujos fragmentos são expostos na seção de análise.

Quadro 1 – Entrevistas realizadas

Função	Relação com a temática de pesquisa	Data	Duração (min)
Analista de qualidade	Responsável pelos projetos ambientais na área da manutenção.	20/7/2021	54
		26/4/2022	72
Diretor superintendente	Dirigiu a empresa por cerca de 40 anos, membro da segunda geração da família. Atual diretor superintendente	04/10/2022	84
Gerente administrativo	Envolve-se na criação, planejamento e coordenação de projetos socioambientais.	12/12/2022	34
Gerente da Manutenção	Responde por toda a área da manutenção da empresa, inclusive pela limpeza veicular	22/6/2021	58
		14/12/2022	89

Gerente de Recursos Humanos	Envolve-se na coordenação de projetos socioambientais e responde pela gestão de pessoas.	04/10/2022	35
		11/10/2022	36
Inspetor de campo	Realiza a avaliação da limpeza interna dos ônibus	28/9/2022	45
Líder da limpeza	Conduz a zeladoria na execução da limpeza interna dos ônibus	02/6/2022	43
		06/10/2022	92
Supervisor de manutenção noturno	Responde pelos serviços que são realizados na área da manutenção no noturno, inclusive pela limpeza veicular.	29/7/2021	53
		30/7/2021	77
		04/5/2022	48
		14/9/2022	50
Supervisor de manutenção diurno	Supervisiona os serviços de oficina realizados no diurno. Como está há 35 anos na empresa, acompanhou a trajetória do negócio. Propôs a limpeza interna a seco.	22/4/2022	96
		27/4/2022	73
		13/12/2022	38

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No tocante ao diário de campo, cada contato com a empresa, gerou uma nota de campo. O diário foi elaborado sistematicamente, após cada inserção. O objetivo foi registrar o cenário, participantes, eventos, comportamentos e interações, seguindo o orientado por Cavedon (2014).

O trabalho de campo aconteceu simultaneamente à análise. Um movimento constante de idas e vindas. O ponto de partida da análise foi a prática da limpeza interna e os elementos que a compõe, à luz de Schatzki.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada completou 66 anos em 2022 e está com a terceira geração da família na direção. Ela opera no sistema de transporte coletivo urbano, no estado do Ceará, Brasil, com uma frota superior a 200 veículos, 43 linhas e, aproximadamente, 750 funcionários.

A manutenção é uma das áreas da estrutura organizacional, sendo responsável por manter toda a frota em condições de tráfego, o que inclui a limpeza veicular. A gestão da manutenção é compartilhada entre o gerente (engenheiro de produção), o supervisor de manutenção diurno e o supervisor de manutenção noturno. A área funciona 24 horas por dia.

A limpeza acontece no noturno, das 20h30 às 4h10, nos sete dias da semana. Ela abrange: 1) limpeza interna; 2) lavagem externa; e 3) lavagem de chassi. Os serviços são realizados pela zeladoria, uma equipe formada por dezessete zeladores (catorze na limpeza interna, dois na externa e um no chassi), e um líder da limpeza, subordinados ao supervisor noturno. Além disso, semanalmente, a limpeza interna é avaliada por um inspetor de campo, da área do tráfego. Com a pandemia da covid-19, uma limpeza interna básica também passou a ser feita durante o dia, complementar a noturna, e permanece vigente.

Cada tipo de limpeza engloba um conjunto de atividades, pessoas, equipamentos, produtos, modos de fazer, entendimentos, finalidades e regras, ou seja, são práticas sociais distintas, na forma explicada por Schatzki (2001, 2011, 2012, 2013, 2015). O estudo abrangeu toda a limpeza veicular, mas, o presente texto enfoca uma mudança na rotina da limpeza interna, que foi a limpeza do piso com água corrente por limpeza a seco.

A prática da limpeza interna existe desde o início da empresa, é considerada parte do serviço de transporte de pessoas. O que mudou, no decorrer dos 66 anos, foi o fazer: o que limpar, como limpar e quais arranjos materiais estão envolvidos. O pensamento existente na empresa, desde a superintendência, que toma as decisões estratégicas, à zeladoria, que executa a limpeza, é que quanto mais limpo o ônibus, maior a percepção de qualidade do serviço por parte do passageiro e isso reforça a imagem positiva da empresa.

A limpeza interna sempre foi realizada manualmente. Cada zelador é responsável pela limpeza de uma quantidade de veículo por noite que, em 2022, eram 14. Esta limpeza inclui piso, bancos, fôrmicas laterais, teto, corrimões, painel, estruturas das janelas, vidros, para-brisa e portas. O Quadro 2 apresenta a prática e a desconstrução nos elementos da prática em questão, sendo esta a versão anterior, de quando iniciou a pandemia da covid-19, no início de 2020.

Quadro 2 – Prática da limpeza interna dos ônibus

<u>ATIVIDADES</u>		
Retirar ferramentas e produtos de limpeza; receber a ficha dos ônibus; receber/trocar o jornal do ônibus; acessar o ônibus, abrir/fechar portas, ligar/desligar luzes; limpar piso, bancos, fôrnicas laterais, teto, corrimões, painel, janelas, vidros, para-brisa, portas; juntar resíduos e despejar nos tambores no pátio da garagem; guardar ferramentas e produtos de limpeza.		
ENTENDIMENTOS	REGRAS	ESTRUTURA TELEOAFETIVA
Compreensão geral dos espaços/setores da área da manutenção e respectivas atribuições. Compreensão geral do processo da limpeza interna. Compreensão do padrão de limpeza. O conceito bom representa o padrão esperando, enquanto o péssimo e o ruim o não atendimento ao padrão. Habilidade no uso de vassoura, rodo e pano. Habilidade na manipulação de produtos de limpeza. Habilidade no controle do tempo.	Limpar todos os veículos constantes na ficha. Lavar o piso com água corrente de um ou dois carros mais sujos por noite. Manter os veículos fechados e luzes apagadas. Usar EPIs. Manter o pátio da garagem limpo. Não desperdiçar produtos e ferramentas.	Ônibus é um local sujo. Limpeza é o oposto de sujeira. Limpeza requisito básico do transporte coletivo de pessoas. Percepção da qualidade do serviço e imagem positiva da empresa estão associadas à limpeza. Limpeza gera higiene e bem-estar. A água elimina melhor a sujeira. Limpeza exige esforço físico. A prática gera pressão para cumprimento de metas. A prática é oportunidade de ter um emprego formal. A limpeza é um meio de crescer na empresa e ter outros objetivos.
<u>ARRANJOS MATERIAIS</u>		
Ônibus, zeladores, líder da limpeza, manobrista, ficha dos ônibus, relatório da avaliação, sujeira, água, vassoura, rodo, pano de algodão, balde, espátula, borrifador, produtos de limpeza, EPIs.		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A rotina da limpeza do piso era a seguinte: o zelador, ao acessar o ônibus, avaliava o estado do piso, se a varrição e pano úmido com desengraxante eram suficientes para manter o padrão de limpeza ou era necessário lavar com água corrente. Todas as noites, cada zelador deveria lavar um ou dois pisos com água corrente, selecionando, dentre os seus, os que se encontravam mais sujos, com o entendimento de que a água eliminava melhor a sujeira.

Os pisos selecionados para lavagem com água corrente não necessitavam ser varridos, apenas recolhidos os resíduos maiores (plásticos, papéis e latas) e retirados os chicletes grudados. A lavagem não era feita no estacionamento, o manobrista era chamado para conduzir o carro até a área da lavagem, nos fundos da garagem. Era comum os veículos ficarem acumulados no final do expediente, ou aguardando manobrista ou aguardando espaço na área da lavagem. Estando lá, o zelador puxava a mangueira e abria a torneira. Molhava todo o piso, derramava o mesmo produto desengraxante, escovava com a vassoura e depois enxaguava, tirando o produto e a sujeira acumulada. Com a ajuda do rodo, puxava a água para as portas e secava com pano para evitar manchas. Finalizado o procedimento, o zelador chamava o manobrista novamente para retornar o carro ao estacionamento. A água utilizada na lavagem vinha do poço artesiano e, após a lavagem, seguia pelo sumidouro e esgoto central municipal.

4.1 COMO SURTIU A IDEIA DA LIMPEZA DO PISO DOS ÔNIBUS A SECO?

A Alfa tem a meta de manter a idade da frota entre quatro e cinco anos, por isso tem uma política de renovação desde 1980. Todos os anos são comprados carros novos e colocados os de mais idade à venda. Há cerca de dez anos, os ônibus passam por uma reparação ao serem direcionados à venda, sob acompanhamento do supervisor diurno da manutenção.

A reparação inclui a retirada e posterior colocação de todos os bancos, lixamento, troca de peças, lavagem e pintura. Na retirada dos bancos, foi percebida a existência de excesso de ferrugem de modo que peças quebravam e se gastava muito tempo e dinheiro para trocar, lixar

e conseguir melhorar o estado geral do veículo. Somado a isso, na frota mais nova, o piso do ônibus passou a ser de “taraflex” e não mais de alumínio e a fabricante recomenda, em seus manuais, a não lavagem com água corrente. O “taraflex” é um material emborrachado, de cor azul que, em contato com a água, fica opaco, perde aderência e descola, diferentemente do piso de alumínio, que melhora a aparência quando escovado com sabão e água corrente. Desde então, o supervisor diurno entendeu que a frequente lavagem interna do ônibus, com água corrente, acelerava o processo de ferrugem e deterioração das estruturas e passou a levar para as reuniões.

Além do piso, o elevador, equipamento localizado na porta traseira para dar acesso aos cadeirantes, com pouco tempo de uso, apresentava problemas de funcionamento. No trabalho de recuperação dos elevadores, observou-se, igualmente, processo acelerado de ferrugem e água acumulada em contato com os sensores, impedindo o funcionamento adequado.

A partir de 2020, como a limpeza estava no centro das atenções, em razão de todo o cenário pandêmico, o supervisor diurno encontrou espaço para o desenvolvimento da ideia da limpeza a seco. Ele decidiu levar o problema novamente para a reunião mensal dos gestores: *“Minha ideia era não jogar água e, se fosse jogar, que fosse pouca”* (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). Para isso, fez pesquisas sobre métodos e produtos de limpeza de frota. O assunto foi debatido em reunião no início de 2021, recebendo apoios e críticas. O responsável pelas compras estava na reunião e lembrou de um fornecedor que poderia ter um produto para atender. Foi solicitada uma amostra de cinco litros do produto, que chegou em maio de 2021.

A partir daí, o supervisor começou a fazer testes, como contou: *“Eu decidi que era melhor eu ter o processo pronto. Se eu entregasse o processo pronto e eles comprassem a ideia ia ser mais fácil implantar”* (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). Para os testes, aproveitou o zelador que realizava a limpeza interna nos ônibus durante o dia. *“Eu comecei observando como ele fazia. Eu pegava carros mais sujos, observava como ficava após a limpeza dele. Eu gravei vídeos para depois eu estudar. Eu cronometrei o tempo porque eu sabia que tinha que ser rápido porque eu sabia que se fosse demorado eles não iam se interessar”* (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). Com essa base, começou a desenhar a proposta e voltou no zelador para testagens. *“Eu entregava para ele bem direitinho o que ele precisava, explicava como era para fazer, ele fazia, filmava para depois eu estudar. Eu ocupava mais ou menos uma hora do trabalho dele por dia para fazer os testes”* (SUPERVISOR DIURNO, em 27 de abril de 2022).

Nesse processo, o supervisor testou várias vezes o funcionamento do produto, *SQ Concentrate*, um removedor para limpeza de pisos e superfícies, biodegradável, que não tem na composição o detergente, por isso não faz espuma e depende de água apenas para diluição. Testou a quantidade e concentração do produto relacionando com o resultado da limpeza, o tempo de secagem e o tempo gasto em cada etapa. A proporção de 100 ml de produto para 900 ml de água foi considerada satisfatória. Com o processo mais ou menos desenhado e aprovação do gerente da manutenção, apresentou na reunião. O grupo foi receptivo à proposta, embora com dúvidas: *“A gente tinha dúvidas de como faria, que vassoura usar. Eu pensei que não ia conseguir deixar o piso do jeito que está hoje, tão limpo. Eu achava que ia perder mais tempo, eu fiquei pensando como seria na prática”* (SUPERVISOR NOTURNO, em 4 de maio de 2022).

Nessa fase, esta pesquisa estava em andamento e o gerente da manutenção foi o primeiro a comentar sobre a proposta da limpeza a seco, nos seguintes termos: *“Estamos com um projeto para reduzir o uso da água porque danifica, enferruja o carro e pelo meio ambiente. [...] Estamos com um produto que demanda menor quantidade de água e estamos testando para implementar”* (GERENTE DA MANUTENÇÃO, em 22 de junho de 2021).

Nos dias seguintes, a analista de qualidade verbalizou: *“Estamos modificando algumas rotinas de limpeza e tentando usar menos água. Jogando água não está ficando tão limpo e ainda*

descolando o piso taraflex. [...] O supervisor fez os testes e comprovou que é possível. Chegamos na limpeza a seco” (ANALISTA DE QUALIDADE, em 20 de julho de 2021).

No mesmo período, o supervisor da manutenção da noite, turno que acontece a limpeza da frota, expressou: “*A lavagem vai ser extinta porque danifica o piso. Fizemos testes e os resultados são bons. Vamos economizar muita água. No começo é choque para os zeladores, mas eles vão se acostumar porque é mais prático para eles e fica mais limpo*” (SUPERVISOR NOTURNO, em 30 de julho de 2021).

A partir daí, percebeu-se o alinhamento dos membros em torno da proposta, que seguiram com a organização para implantar a limpeza do piso a seco. Não houve necessidade da autorização da diretoria, de acordo com a analista de qualidade. Como “*o processo foi simplificado, com resultado bom, foi necessário apenas o aval no nível gerencial. A direção tomou conhecimento porque nas reuniões são apresentadas as melhorias*” (ANALISTA DE QUALIDADE, em 26 de abril de 2022).

O produto que substituiria a lavagem e o processo estavam definidos, mas se buscavam ferramentas que facilitassem o trabalho dos zeladores com resultado esperado. Foram feitas tentativas com alguns tipos de vassouras. A escolha foi uma vassoura com fios longos, para penetrar melhor nos espaços e uma vassoura com cabo curto, para facilitar o manuseio nos espaços restritos, a exemplo da área do motorista. Para aplicar o produto, o “*mop esponja*” apresentou vantagens. O “*mop esponja*” é semelhante ao rodo, com cabo, mas tem uma esponja mais grossa para absorver o produto, não necessitando do pano de algodão. A esponja tem durabilidade, pode ser lavada e é comercializada separadamente, em refil. Nos pontos inacessíveis, a opção foi por uma esponja pequena, tipo bucha de cozinha.

Com o produto, ferramentas e processos definidos, intensificou-se o trabalho com o líder da limpeza, já que era a pessoa que implantaria a mudança junto a equipe de zeladores. Paralelamente, era elaborada a instrução de trabalho, com os detalhes de cada procedimento, para facilitar a implantação e padronização. A esse respeito, o supervisor diurno explicou: “*Na escrita do processo eu quis enriquecer de informações para o grupo da noite e mostrar que não é uma coisa básica, simples, tem detalhes. Há cantos que é difícil de acessar. Não é só uma limpeza, é mais profundo. Ao mesmo tempo, tinha que ser algo aplicável para não criar resistência*” (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022).

A limpeza a seco, portanto, foi uma iniciativa do supervisor diurno, pelo seu entendimento de que a água acelerava o processo de ferrugem e desgaste das estruturas de contato, especialmente piso, pés dos bancos e elevador. Esse funcionário trabalha na manutenção há cerca de 35 anos, na parte da oficina mecânica e elétrica durante o dia, nunca trabalhou diretamente com a limpeza interna da frota, que, inclusive, funciona à noite. O supervisor já tinha a compreensão do problema e a ideia de eliminar a água da limpeza interna antes da pandemia da covid-19, já havia até mesmo levado a problemática para as reuniões e alertado com base no manual do fabricante, mas a ideia não evoluiu. Ainda assim, considerou que a pandemia não influenciou no desenvolvimento da ideia: “*teria ocorrido do mesmo jeito porque eu já tinha essa preocupação. Ia acontecer de alguma forma, quando a gente se concentrasse, porque a gente tinha o problema. Deu certo durante a pandemia, mas a pandemia não influenciou*” (SUPERVISOR DIURNO, em 13 de dezembro de 2022).

Houve interesse pela limpeza a seco nesta ocasião possivelmente porque a pandemia colocou em evidência a limpeza, demandou novas atitudes e o grupo gestor, por estar acompanhando os índices de limpeza de perto, estava mais consciente das fragilidades existentes. Somou-se a isto o fato de estar sendo consumida maior quantidade de água, dada a necessidade de aumentar a quantidade de limpeza e de higienização da frota e, ainda, a descoberta de produto químico que não necessitava de água e deixava o piso mais limpo. Além disso, durante a pandemia, houve a troca do gerente da manutenção, e a área toda havia recebido

consultoria externa durante três meses, ou seja, era outro momento, outro movimento, outros entendimentos e estruturas teleoafetivas e outros arranjos materiais passaram a fazer parte.

Por fim, a atitude do supervisor diurno no desenvolvimento da ideia parece ter interferido na evolução da proposta. Pelo conhecimento do funcionamento da manutenção, da cultura empresarial e pelas tentativas anteriores não terem evoluído, dessa vez conduziu de maneira diferente: *“Se eu entregasse o processo pronto e eles comprassem a ideia ia ser mais fácil implantar”* (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). Esse entendimento o levou a testes, a controle do tempo, ao estudo detalhado, que foram essenciais para mostrar a viabilidade da proposta aos demais membros da gestão e obter a concordância. Desse modo, vários fatores convergiram para o desenvolvimento da ideia e formaram as condições para a sua implantação.

4.2 IMPLANTAÇÃO DA LIMPEZA DO PISO DOS ÔNIBUS A SECO

A mudança na limpeza do piso “taraflex” foi discutida pelo grupo gestor da manutenção e formalizada por meio de uma instrução de trabalho, funcionando como nova regra da prática da limpeza interna dos ônibus. O líder da limpeza, que trabalha diretamente com os zeladores na limpeza interna da frota, foi instruído para proceder à mudança, junto a sua equipe. Quando ele começou a implantação, no entanto, encontrou dificuldades. *“Demorou um mês para a gente ver algum movimento dele, depois ele pediu a compra de alguns materiais, iniciou e já veio com uma lista de dez itens que não ia dar certo. Só que a lista dele, a gente percebia que eram dificuldades de fazer as pessoas a mudar”* (SUPERVISOR DIURNO, em 27 de abril de 2022).

A gestão tinha consciência de que a implantação seria um processo delicado, já que modifica um hábito e pelo perfil da equipe. *“Uma forma diferente de fazer? Ok, vamos implantar, mas tem que ser com muito cuidado, com didática. Essa equipe de limpeza tem muita rotatividade pelo tipo de trabalho que não é fácil, é pesado, tem que limpar da forma adequada. É um grupo que não tem estudo”* (ANALISTA DE QUALIDADE, em 20 de julho de 2021).

O supervisor e a analista de qualidade referiram características do trabalho da limpeza e do perfil dos praticantes, para justificarem resistência às mudanças. É oportuno lembrar Bourdieu (1990), que estudou a estrutura lógica da ação humana, a qual converge com a construção teórica de Schatzki de práticas sociais. Para Bourdieu, *habitus* é o conhecimento incorporado, o indivíduo aprende e reproduz o conteúdo do que aprendeu. Por isso, a resistência a mudança pode ser natural, até que um novo conhecimento seja incorporado.

Diante do desempenho do líder da limpeza, o grupo gestor optou por deslocar, temporariamente, o zelador diurno para o noturno para apoiar na implantação, já que ele havia participado desde o princípio do desenvolvimento da ideia, estava praticando durante o dia, sabia fazer a mistura do produto, aplicar o produto, usar as ferramentas adequadamente e, dentro do tempo previsto, e havia entendido a finalidade da mudança. A esse respeito, o supervisor contou: *“Ele conhecia o processo anterior da limpeza, eu orientei para ele fazer totalmente diferente. [...] Eu tive que mudar esse conceito que ele tinha para ele entender que o produto poderia servir. Ele entendeu bem”* (SUPERVISOR DIURNO, em 27 de abril de 2022). Novamente, o supervisor demonstrou compreensão do processo, da necessidade de o zelador modificar um hábito e que se trata de uma mudança complexa, que exige aprendizagem e construção de um novo entendimento para se tornar ação (BOURDIEU, 1990).

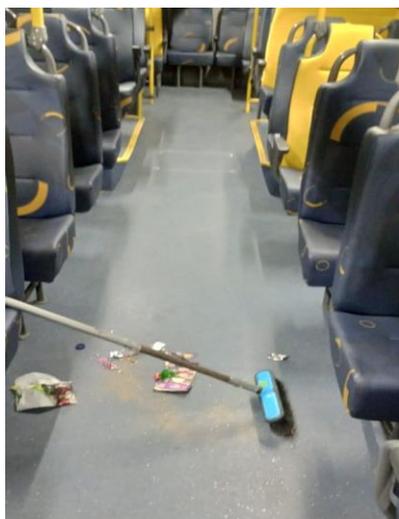
O zelador, a partir daqui denominado experiente, foi orientado quanto ao seu papel junto à equipe noturna, qual seja, o de ensinar os colegas a fazer a nova limpeza do piso. Ao chegar à noite, encontrou os colegas com o pensamento de que a mudança gerava mais trabalho a eles, e essa ideia precisou ser desconstruída, para que um novo entendimento se formasse. O treinamento foi individual e passo a passo. A cada dois dias, o experiente iniciava com um novo colega. Enquanto isso, os demais continuavam limpando na modalidade tradicional até receber o treinamento. Nas palavras do supervisor: *“Não dava para mudar abruptamente porque tem a questão cultural, eles estavam acostumados a fazer daquele jeito. Não tinha como virar a chave*

de uma hora para outra. E não tinha motivo para isso. Era preferível fazer lentamente, treinando” (SUPERVISOR DIURNO, em 27 de abril de 2022). Isto reforça que a gestão tinha consciência de que a mudança de hábito é complexa e torna a transição um processo delicado.

O treinamento iniciava pelo preparo do produto e uso das ferramentas (vassoura de fios longos, vassoura de cabo curto, “mop esponja”) para, então, a aplicação. A limpeza do piso a seco começava pela varrição, desta vez utilizando a vassoura de fios longos e, nos locais de difícil acesso, a vassoura de cabo curto. A sujeira era varrida na direção das portas, dianteira e traseira, onde era recolhida no balde, seguindo com a retirada dos chicletes pregados no piso.

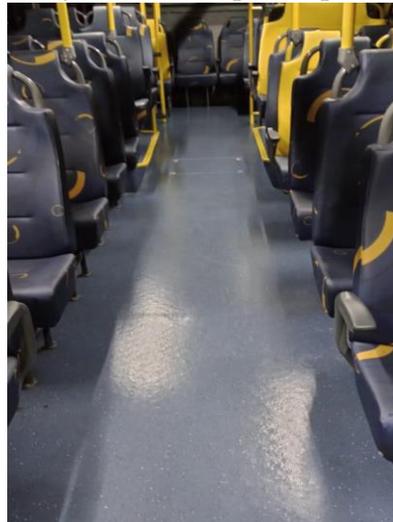
Com o piso varrido e sem chicletes, era feita a limpeza nos bancos, corrimões, fôrnicas laterais, teto, painel e vidros, para depois retornar à limpeza do piso, agora não mais para lavar com água corrente, mas para limpar a seco, utilizando o “SQ Concentrate” que já fora preparado. O zelador vai derramando pequenas quantidades do produto no piso e com o “mop esponja” vai esfregando por completo, inclusive embaixo dos bancos e área do motorista. Nos espaços inacessíveis para o “mop esponja”, era usada a esponja pequena (bucha). Em lugares mais sujos ou encardidos, era passado o mop mais vezes e com força, até melhorar o aspecto. O produto agia rápido, limpava, devolvia o brilho e secava, conforme imagens.

Imagem 1 – Piso antes da limpeza a seco



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Imagem 2 – Piso após limpeza a seco



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Finalizada a limpeza, as janelas eram fechadas, as luzes apagadas e as portas fechadas. O tempo dedicado à limpeza do piso a seco, equivale ao da lavagem com água corrente, mas não era gasto tempo com o deslocamento do veículo, já que a limpeza a seco acontecia no estacionamento, na própria vaga de cada ônibus. O zelador experiente explicou que, conforme iam fazendo, conversavam sobre os procedimentos e, no final, analisavam o resultado, como o piso estava e como ficou após a limpeza. Além de ensinar a fazer, o objetivo do primeiro contato era desfazer a impressão de que a nova modalidade gerava mais trabalho.

No segundo dia do treinamento com o mesmo colega, quem fazia a limpeza era o aprendiz, o experiente já ficava na função de orientação, chamando atenção para os detalhes e as instruções de trabalho. O experiente resumiu nos seguintes termos: “No primeiro dia a gente explica, mostra como faz e faz junto. No segundo dia, ele faz e a gente observa e vai corrigindo, quando precisa” (LÍDER DA LIMPEZA, em 2 de junho de 2022).

O experiente também falou sobre como foi a reação do grupo: “No primeiro dia eles acharam estranho, eles ficaram meio assim... eu dizia nós vamos fazer essa limpeza a seco e quando nós acabar você vai ver a diferença. Quando terminava, eles olhavam o piso e diziam, é tá mais limpo, mais azul, tá mais brilhante” (LÍDER DA LIMPEZA, em 2 de junho de 2022).

À medida que os zeladores realizavam a nova modalidade, eles começaram a compreender o sentido da mudança. Um novo entendimento e elemento da estrutura teleoafetiva da prática começaram a se formar entre eles. O zelador experiente explicou: *“Conforme eu ia mostrando a eles, fazendo com cada um, a ideia deles começou a mudar, foram vendo que não gerava mais trabalho, ficou mais prático, menos trabalho. Ai eles aderiram, abraçaram e está dando certo”* (LÍDER DA LIMPEZA, em 2 de junho de 2022).

Em um mês, todos os zeladores tinham passado pelo treinamento inicial, recebidas as instruções e estavam realizando a limpeza a seco. A partir daí, o foco foi o acompanhamento dos trabalhos, com a consciência de que a mudança de hábito não é simultânea. No andamento dos trabalhos, outros ajustes foram feitos. Se tornou mais funcional o líder preparar o *“SQ Concentrate”* no início do expediente e cada zelador retirar conforme necessitava. Também ocorreu a substituição do líder da limpeza. O que estava na função retornou para o setor que trabalhava anteriormente e a liderança seguiu com o zelador experiente. Ao assumir o cargo, o novo líder se deparou com cinco zeladores que mantinham comportamento negligente no trabalho, prejudicando o andamento do setor, como declarou: *“Eles não queriam mais trabalhar, eles não cumpriam horário, fazia tapa no tapa, botavam atestado na quarta, quinta, sexta. [...] Parece que eles se combinavam. Até que eu cheguei e disse ao supervisor: essa equipe [...] não tem como trabalhar”* (LÍDER DA LIMPEZA, em 6 de outubro de 2022).

A gestão decidiu pela demissão dos cinco zeladores. Além desses, outros seis zeladores foram transferidos no decurso de um ano, porque surgiram vagas em outros setores e a política da empresa é a promoção interna, sendo a zeladoria “um alvo” já que é o cargo inicial. Deste modo, onze zeladores, que inicialmente participaram da transição, não trabalhavam mais na limpeza interna após um ano. Os novos contratados já ingressaram com a limpeza a seco em andamento. O teste prático, que faz parte do processo seletivo, e o processo de ambientação, já foram na limpeza a seco, o que também facilitou na concretização da mudança.

Os depoimentos do zelador experiente demonstram sua segurança na condução do trabalho, alguém que já estava praticando a limpeza a seco, conhecia os benefícios e já havia incorporada a mudança. A segurança igualmente é observada na condução do supervisor que lançou a ideia. Eles construíram juntos a proposta, testando, praticando, estudando e analisando os resultados, por isso conduziram a mudança com confiança nos resultados, o que parece ter feito diferença na implantação. Esses dois membros já haviam incorporado o conhecimento construído na fase de testagem. Outra observação é que o experiente usou o argumento da mudança da regra para convencer os zeladores, o que contribuiu na fase da implantação. Logo, identifica-se tanto o papel de quem conduz quanto da formalização da regra no processo de implantação de mudanças da prática.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A LIMPEZA DO PISO DOS ÔNIBUS A SECO

Em 2022, com a limpeza a seco implantada há um ano, os membros aprovam as mudanças, apontando várias melhorias. No tocante à rotina da limpeza, com a limpeza a seco foram eliminadas atividades. A lavagem do piso com água corrente demandava dez atividades: juntar os resíduos maiores, retirar chicletes, deslocar veículo, molhar, despejar produto, escovar, enxaguar, tirar o excesso de água com o rodo, secar com pano e retornar o veículo para o estacionamento. Já, na limpeza a seco, são realizadas cinco atividades: varrer, juntar os resíduos, retirar os chicletes, despejar produto e esfregar com o *“mop esponja”*. Desse modo, o processo foi simplificado e os membros fazem referência à maior praticidade: *“A seco é muito mais prático, economiza muito tempo pra gente, dá mais brilho no piso do carro, fica bem limpo porque a gente usa o mop que compraram para nós aqui. Usa o produto. O que o mop não pega a gente usa a esponja de mão nos cantinhos das cadeiras”* (LÍDER DA LIMPEZA, em 2 de junho de 2022). O ganho de eficiência também foi possível por não precisar deslocar o veículo, depender do manobrista e aguardar espaço na área da lavagem.

Quanto à qualidade da limpeza, os membros são unânimes que o produto químico, diluído em pequena quantidade de água, limpa melhor do que a água corrente, inclusive a ideia foi levada adiante porque as testagens demonstravam tal melhoria. *“No primeiro resultado eu já vi que ia dar certo. Eu tinha certeza absoluta que com o processo que eu tinha em mãos dava para tirar a água da lavagem tranquilamente”* (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). O diretor superintendente destacou a importância da qualidade da limpeza relacionando com a economia da água: *“gastar o mínimo possível. Agora não pode economizar água e deixar ônibus sujo. Eu tenho que gastar menos de água, mas, no final, o ônibus tem que estar limpo”* (DIRETOR SUPERINTENDENTE, em 4 de outubro de 2022).

No entendimento da analista de qualidade e do inspetor de campo, este último é o responsável por avaliar semanalmente a limpeza interna dos veículos, os ônibus são entregues mais limpos com a limpeza a seco: *“Limpeza eu acho que melhorou, acho que o carro está saindo mais limpo do que jogar um monte de água”* (ANALISTA DE QUALIDADE, em 26 de abril de 2022). *“Está bem mais limpo. Melhorou muito muito a limpeza, 90%. A parte do motorista era esquecido. E é difícil de limpar ali, ideal é com água ou com ar, mas os dois não dá pra usar”* (INSPETOR DE CAMPO, em 28 de setembro de 2022).

Outra vantagem, diz respeito à vida útil do piso, uma vez que a água e a esfregação deterioravam rapidamente o “taraflex” e aceleravam o processo de ferrugem das estruturas em contato com a água. Foram esses problemas, inclusive, que deflagraram a mudança da prática. Na frota mais nova, que não recebeu água, é visível a diferença, na visão do gestor. Já a frota com mais idade recebeu água o tempo todo e foi prejudicada antes da limpeza a seco ser implantada, por isso a demanda por manutenção é ainda constante. O impacto ficará mais visível no longo prazo. Os membros acreditam em ganhos até na parte elétrica, já que o ônibus tem muitos sensores. Ao jogar água abundantemente no piso, ela escorria pelas laterais e acabava tocando em componentes localizados na parte inferior: *“A água desce e bate no conector de bateria, cria crosta, eu tenho que trocar o conector, o módulo de bateria, por exemplo”* (GERENTE DA MANUTENÇÃO, em 14 de dezembro de 2022).

O efeito já foi percebido também na preservação dos elevadores. *“Já notamos a diferença. Semana passada recuperamos um elevador, mas já fazia três meses que não tinha essa demanda. Antes era toda a semana. Hoje a gente limpa e lubrifica elevador, o que é normal”* (SUPERVISOR NOTURNO, em 14 de setembro de 2022).

No tocante ao consumo de água, em 2021, como a limpeza estava passando por essa mudança, a empresa estudou a quantidade consumida e estimou cerca de 350 litros por piso, ao lavar com água corrente. Nos dias úteis da semana, eram lavados 21 pisos “taraflex” por dia e, nos feriados e domingos, sete pisos “taraflex”. Com esses dados, foi possível ter uma ideia do consumo de água e, conseqüentemente, da economia com a implantação da limpeza a seco, que se aproximou de um milhão de litros em cinco meses. Em 2022, foram lavados com água corrente uma média de três pisos “taraflex” por semana, segundo o gerente da manutenção, resultando em 144 lavagens anuais e 50.400 litros de água, **o que representa cerca de 2% do que era consumido antes da limpeza a seco, ou seja, uma redução de 98% no consumo de água.**

Os resultados sugerem que o propósito da mudança da prática foi alcançado e que a mudança tornou a prática mais sustentável, porque melhorou a qualidade da limpeza, ampliou a vida útil das estruturas do ônibus, demandou menos recursos financeiros e tempo com manutenções, diminuiu o consumo e descarte de materiais, economizou nos deslocamentos dos veículos dentro da garagem e reduziu o consumo da água, um bem natural, social e escasso. O benefício ambiental foi destacado: *“Você tem muitas vantagens. Se uma é não precisar mexer o carro do lugar do estacionamento para lavar, imagine falar na economia de água. Você evitar esse desperdício é um ganho muito grande”* (SUPERVISOR DIURNO, 22 de abril de 2022).

Então, a mudança trouxe benefícios importantes em vários aspectos, tanto que os membros, até o momento, não visualizaram aspectos negativos gerados pela modificação, pelo menos, não houve sinalizações nas conversas e observações *in loco*. Ao contrário, as avaliações são positivas em todos os sentidos, apesar da resistência inicial.

A limpeza a seco gerou mudanças no modo de fazer, que, no encerramento da coleta dos dados empíricos, em dezembro de 2022, encontravam-se incorporadas na rotina da limpeza interna, isto é, nas atividades humanas, arranjos materiais, entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva da prática. O Quadro 3 apresenta a organização da prática com a inclusão da limpeza a seco, destacando as alterações nos elementos.

Quadro 3 – Prática da limpeza interna dos ônibus com a inclusão da limpeza a seco

<u>ATIVIDADES</u>		
Retirar ferramentas e produtos de limpeza; receber a ficha dos ônibus; receber/trocar o jornal do ônibus; acessar o ônibus, abrir/fechar portas, ligar/desligar luzes; limpar piso, bancos, fôrmicas laterais, teto, corrimões, painel, janelas, vidros, para-brisa, portas; juntar resíduos e despejar nos tambores no pátio da garagem; guardar ferramentas e produtos de limpeza.		
ENTENDIMENTOS	REGRAS	ESTRUTURA TELEOAFETIVA
<p>Compreensão geral dos espaços/setores da área da manutenção e respectivas atribuições.</p> <p>Compreensão geral do processo da limpeza interna.</p> <p>Compreensão do padrão de limpeza. O conceito bom representa o padrão esperando, enquanto o péssimo e o ruim o não atendimento ao padrão.</p> <p>Habilidade no uso de vassouras, rodo, pano, esponja e mop esponja.</p> <p>Habilidade na manipulação de produtos de limpeza.</p> <p>Habilidade no controle do tempo.</p> <p>Entendimento do contexto pandêmico, dos riscos de contaminação pelo Sars-CoV-2.</p> <p>Entendimento que a água acelera a ferrugem e danifica as estruturas do ônibus.</p> <p>Entendimento que o piso de taraflex é mais sensível à água que o de alumínio.</p> <p>Compreensão do funcionamento do <i>SQ Concentrate</i> em substituição à água.</p>	<p>Limpar todos os veículos constantes na ficha</p> <p>Limpar o piso de taraflex a seco.</p> <p>Lavar o piso com água corrente dos ônibus quando resíduos de vômito, urina, sangue, bebida alcoólica, etc.</p> <p>Manter os veículos fechados e luzes apagadas.</p> <p>Usar EPIs.</p> <p>Manter o pátio da garagem limpo.</p> <p>Não desperdiçar produtos e ferramentas.</p>	<p>Ônibus é um local sujo e contaminado por Sars-CoV-2.</p> <p>Limpeza é o oposto de sujeira.</p> <p>Limpeza requisito básico do transporte coletivo de pessoas.</p> <p>A limpeza proporciona mais segurança</p> <p>Percepção da qualidade do serviço e imagem positiva da empresa estão associadas à limpeza.</p> <p>Limpeza gera higiene e bem-estar.</p> <p>Limpeza exige esforço físico.</p> <p>A prática gera pressão para cumprimento de metas.</p> <p>A prática é oportunidade de ter um emprego formal.</p> <p>A limpeza é um meio de crescer na empresa e ter outros objetivos.</p> <p>A limpeza a seco deixa o piso taraflex mais limpo e conservado que com água corrente.</p> <p>A limpeza do piso a seco é mais simples que com água corrente.</p> <p>A limpeza a seco favorece o meio ambiente.</p> <p>A limpeza a seco fortalece os valores empresariais da empresa.</p>
<u>ARRANJOS MATERIAIS</u>		
Ônibus, zeladores, líder da limpeza, manobrista, ficha dos ônibus, relatório da avaliação, Sars-CoV-2, sujeira, água, mangueira, vassoura com fios longos , vassoura com cabo curto , mop esponja , esponja pequena , rodo, pano de algodão, balde, espátula, borrifador, produtos de limpeza, álcool, <i>SQ Concentrate</i> , EPIs.		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Neste caso, não foi somente uma mudança, foi a busca de um propósito. As práticas são o local onde a inteligibilidade de nexos de entidades (pessoas, objetos, eventos) são articulados e onde os significados inter-relacionados são encontrados (SCHATZKI, 2001). Um conjunto de entidades (ônibus, limpeza, água, produtos químicos, manutenção, preservação do veículo, meio ambiente) foi conectado e localizado um significado comum.

O significado da mudança é compartilhado entre os membros, conforme dizeres que seguem: “Entender essa sustentabilidade envolvendo todo o trabalho da manutenção [...]. Não

é só uma limpeza, tem várias outras questões que envolvem o nosso trabalho que sempre teve essa preocupação de ser algo sustentável” (SUPERVISOR DIURNO, em 22 de abril de 2022). *“Penso que a [empresa] sempre está preocupada com essa questão ambiental e social, não é só um valor que está na parede. Quando eu tenho uma mudança na limpeza, de água para seco, isso mostra que faz parte do dia a dia”* (GERENTE DE RH, em 11 de outubro de 2022). Igualmente o gerente verbalizou: *“Fazer valer aquilo que está no papel: inovação, meio ambiente, não descartar tanto, com a lavagem a seco estamos contribuindo com menor compra [...] uma gama de itens deixou de ser comprado”* (GERENTE ADMINISTRATIVO, em 12 de dezembro de 2022).

A condução da prática, visando torná-la mais sustentável, foi evidenciada em atitudes do supervisor diurno para que ela fosse reorganizada, bem como em decisões tomadas para diminuir as dificuldades de implantação da mudança, a exemplo do treinamento aos zeladores, da troca do líder da limpeza e da demissão de zeladores que não estavam comprometidos com o trabalho. O gestor da área destacou a principal dificuldade do processo e as decisões tomadas para superá-la: *“a dificuldade de convencer as pessoas que aquilo era bom não só para a empresa, mas para o planeta, a comunidade. Houve mudança da equipe em razão disso, e nós tinha uma liderança que não acreditava no projeto: eu não vou fazer, não dá pra fazer”* (GERENTE DA MANUTENÇÃO, em 14 de dezembro de 2022).

5 CONCLUSÃO

O texto foi dedicado a compreender a mudança na prática da limpeza interna dos ônibus, da limpeza do piso com água corrente para limpeza a seco, uma mudança que tornou a prática mais sustentável. Olhar para a limpeza interna da frota, a partir das práticas sociais de Schatzki, possibilitou entrar na sua essência, entender a rotina existente, o contexto específico da empresa, como surgiu a ideia, como foi implantada e resultados obtidos com o novo formato. O caso sugere inúmeras reflexões, que não se esgotam neste momento e nem neste texto, o que também é uma característica da pesquisa qualitativa.

As práticas sociais e materialidades, como reflexos das atividades humanas, são o palco onde as mudanças ocorrem e podem ser compreendidas analisando suas características, histórias e detalhes. Mesmo as mudanças simples ou sutis são importantes porque, no conjunto, podem levar a mudanças maiores, como se observaram neste caso.

No processo de mudança, ficou em evidência a resistência inicial dos membros, que, aos poucos, foi superada. Tal superação pode ser atribuída à maneira como a mudança foi conduzida, primeiramente pelo supervisor que lançou a ideia, pela iniciativa de testar e estudar cada etapa e detalhe, para então levar a proposta com segurança ao grupo gestor. O grupo gestor ajudou a pensar e construir o projeto, que culminou com a aprovação de uma nova instrução de trabalho. O líder da limpeza não conseguiu influenciar os zeladores na implantação da nova instrução de trabalho. Esse papel, então, foi delegado ao zelador diurno, por ter participado desde o princípio no desenvolvimento da ideia, junto ao supervisor. Este teve papel essencial em treinar, acompanhar e influenciar os praticantes na implementação da mudança e, depois, seguiu na liderança da zeladoria. O experiente teve postura diferente do então líder da limpeza, na condução do grupo, possivelmente porque havia participado ativamente da construção da ideia, já havia incorporado o novo conhecimento e, por isso, estava seguro das melhorias geradas pela nova forma de fazer.

Um novo significado da limpeza interna da frota foi construído, incorporando-o na estrutura teleoafetiva da prática, que se revelou em uma nova regra da limpeza interna do piso taraflex. Os zeladores tornaram a mudança visível, a partir das suas ações, mas praticando o que fora arquitetado pelo grupo gestor, executando a instrução de trabalho, sob orientação e acompanhamento de um zelador experiente. Portanto, parece clara a influência dos agentes que conduziram a mudança nos diferentes momentos: supervisor, grupo gestor e zelador experiente.

A mudança realizada na rotina da limpeza do piso dos ônibus tornou a prática mais sustentável ao manter e até ampliar a qualidade da limpeza, com menos consumo de água, maior conservação das estruturas dos veículos e, conseqüentemente, menor descarte e consumo de material, menor custo financeiro e menos tempo de manutenção. Esses benefícios já são percebidos, embora alguns fiquem mais visíveis no futuro, com a continuidade do processo. Desse modo, analisar a realidade a partir das práticas sociais possibilita também compreender a sustentabilidade acontecendo, como reflexo das atividades humanas e efeitos momentâneos.

É necessário lembrar que, na trajetória da limpeza interna da frota, o supervisor diurno já havia levado sua preocupação para o grupo gestor, pela lavagem do piso com água corrente estar danificando as estruturas dos veículos e não ser recomendada pelo fabricante, no entanto, não recebeu atenção para desenvolver a proposta, perdurando o problema. Isto reafirma que cada momento é singular, a vida social está em desenvolvimento. É justamente essa realidade que a ontologia processual se propõe a compreender: entidades, estruturas, eventos e entendimentos estão em processo contínuo de se tornar e mudar, assim os resultados ou efeitos são momentâneos e não definitivos.

Enquanto limitação da pesquisa, registra-se o não acesso para acompanhar os trabalhos da limpeza durante à noite. Possivelmente a observação *in loco* do treinamento dos zeladores e da transição entre as modalidades da limpeza, trariam melhor compreensão dos elementos da prática. Contribuições interessantes, em estudos vindouros, podem surgir da articulação entre aprendizagem, práticas sociais e sustentabilidade, por entender que para acontecer uma mudança, um novo conhecimento precisa ser apreendido para então se tornar ação.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, A. A. S.; FRANCISCO, A. C. Organizational sustainability practices: a study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10, 226, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10010226>.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 1990.
- CAVEDON, N. R. Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. *In: SOUZA, E. M. (Org.). Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, 2014, p. 65-92.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução, *RAE*, v. 46 n. 1, 2006.
- CORSINI, F. *et al.* Article the advent of practice theories in research on sustainable consumption: past, current and future directions of the field. *Sustainability*, v. 11, 341, 2019. doi:10.3390/su11020341
- FETRANS. **Prêmio melhoria da qualidade do ar**. Disponível em: <https://fetrans.org.br/nucleo-socioambiental/premio-melhoria-da-qualidade-do-ar/>. Acesso em: 7 de agosto de 2023.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-324.
- GOMES, A. R.; LAZARO, J. C.; LEOCÁDIO, A. L. Teorias Das Práticas: Análise Da Adoção De Práticas Socioambientais Em Um Programa Público. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo (SP), v. 14, n. 1, p. 03–17, 2020. DOI: 10.24857/rgsa.v14i1.2256.
- HARGREAVES, T. Practice-ing behaviour change: applying social practice theory to pro-environmental behaviour change. *Journal of Consumer Culture*, 11, p. 79–99, 2011.
- JÚLIO, A. C. Produzindo o desfile de uma escola de samba: contribuições da epistemologia de Schatzki. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 5, n. 3, p. 145-161, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rigs.v5i3.14409>.

LEOCÁDIO, A. L.; SOBREIRA, E. M. C.; GOMES, A. R.; LAZARO, J. C. Consumo sustentável através das lentes das práticas: proposta de framework sobre domínios de práticas de consumo suscetíveis a intervenções para sustentabilidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, p. 97-113, 2023. DOI: 10.5007/2175-8077.2022.e71108.

LOSCHER, G.; SPLITTER, V.; SEIDL, D. Theodore Schatzki's practice theory and its implications for organization studies. CLEGG, S.; CUNHA, M. P. **Management, organizations and contemporary social theory**. New York: Routledge, 2019, p. 115-134.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MONTABON, F.; PAGELL, M.; WU, Z. Tornando a sustentabilidade sustentável, **J. Supply Chain Manag.**, v. 52, p. 11-27, 2016.

NAWAZ, W.; KOÇ, M. Explorando a sustentabilidade organizacional: temas, áreas funcionais e melhores práticas. **Sustentabilidade**, 11, 4307, 2019.

NICOLINI, D. **Practice theory, work and organization: An Introduction**. UK: Oxford University Press, 2013.

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M. Da filosofia para os estudos organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2019.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. *In*: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. V. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001, p. 10-23.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen, **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, 2006. Doi: 10.1177/0170840606071942.

SCHATZKI, T. R. Where the action is (on large social phenomena such as sociotechnical regimes). **Sustainable Practices Research Group**, Working Paper, v. 1, 2011. Disponível em: <http://www.sprg.ac.uk/uploads/schatzki-wp1.pdf>. Acesso em 12 fev. 2021.

SCHATZKI, T. R. The edge of change: on the emergence, persistence, and dissolution of practices. *In*: SHOVE, E. SPURLING, N. (Eds). **Sustainable practices: social theory and climate change**. London, Routledge. 2013. Cap. 3.

SCHATZKI, T. R. Practices, governance and sustainability. *In*: STRENGERS, Y.; MAILER, C. (Eds.). **Social practices intervention and sustainability: beyond behaviour change**. New York, NK: Routledge, 2015. Cap. 1.

SCHATZKI, T. R. **Social change in a material world**. London: Routledge. 2019.

SHOVE, E., PANTZAR, M.; WATSON, M. **The dynamics of social practice: everyday life and how it changes**. California: Sage. 2012

SILVA, M.; FIGUEIREDO, M. D. Practicing sustainability for responsible business in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 251, p. 119621, 2019.

SPURLING, N.; MCMEEKIN, A.; SHOVE, E., SOUTHERTON, D.; WELCH, D. **Interventions in practice: re-framing policy approaches to consumer behaviour**. Sustainable Practices Research Group Report, Manchester. 2013.

WARDE, A. Consumption and theories of practice. **Journal of Consumer Culture**, 5, p. 131-153.

YBEMA, S. *et al.* Studying everyday organizational life. *In*: YBEMA, S et al. (Org.). **Organizational ethnography: studying the complexities of everyday life**. London: SAGE, 2009, p. 1-20.