

**APRENDIZAGEM EM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESA DE TRANSPORTE:
PRIMEIRO MOMENTO**

DANIELA GIARETA DURANTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

EMILIANO SOUSA PONTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CLAUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

APRENDIZAGEM EM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESA DE TRANSPORTE: PRIMEIRO MOMENTO

1 Introdução

A virada da prática apresenta-se como um novo paradigma que traz nos seus pressupostos de ordem ontológica e epistemológica uma alternativa para entender a realidade organizacional, distanciando-se da concepção de organização como um sistema racional (Gherardi 2000, 2006, 2014; Nicolini, 2013; Reckwitz, 2002). O racionalismo explica a produção e o armazenamento do conhecimento centrado na mente do indivíduo, como um processo cognitivo individual e coletivo. As teorias da prática concebem o conhecimento como “uma atividade mundana, situada nas práticas de trabalho e organização em curso” (Gherardi, 2014, p. 4), portanto conectam o estudo das práticas de trabalho e o estudo do organizar, de modo que o conhecimento torna-se um fenômeno que pode ser observado (Gherardi, 2014).

Gherardi (2009, 2012a) desenvolveu a “teoria prática de organização” mostrando que a prática também deve ser compreendida como uma “epistemologia relacional com que o conhecimento pode ser produzido a partir de um modelo ecológico de relações, principalmente entre saber e fazer” (Gherardi, 2012a, p. 44). Seus estudos sempre foram direcionados para as práticas organizacionais, por entender que a realidade organizacional, como qualquer realidade social, é relacional e gera um conhecimento social.

Deste modo, a abordagem das práticas amplia a percepção sobre a prática, colocando-a como unidade de análise para compreensão de fenômenos sociais e organizacionais, como é o caso da sustentabilidade. A sustentabilidade tem sido pauta de discussão em todo o mundo, dada a necessidade de pensar o desenvolvimento de forma sustentável, ou seja, nas esferas econômica, social e ambiental (Elkington, 1999; 2013). O desenvolvimento sustentável “procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as próprias necessidades” (World Commission for Environmental and Development [WCED], 1991, p. 34).

A agenda da sustentabilidade tem desafiado as organizações contemporâneas a pensar o equilíbrio do planeta, o que implica em estabelecer políticas e práticas que não agridam o meio ambiente, sejam socialmente responsáveis e economicamente viáveis. Academicamente, muitos estudos surgiram refletindo essa problemática no contexto das organizações. Registram-se pesquisas da sustentabilidade na produção (Cândido, Nóbrega, Figueiredo, & Souto Maior, 2015; Rodrigues & Juliani, 2013; Zambon, Silva, Baioco, Gradwohl, & Nunes, 2015), na gestão da cadeia de suprimento (Alves & Silva, 2017; Carvalho & Barbieri, 2013; Cosimato & Troisi, 2015), no marketing (Dean & Pacheco, 2014; Kotler, 2011), dentre outras áreas.

Estudos sobre o consumo sustentável têm sido realizados também sob a lente das teorias da prática, a exemplo de Warde (2005), Røpke (2009), Shove e Walker (2010), Spaargaren (2011), Hargreaves (2011), Warde, Welch e Paddock (2017). A articulação entre prática, sustentabilidade, aprendizagem e conhecimento nas organizações, no entanto, foi identificada como lacuna por Cella-de-Oliveira (2016), que a partir da lacuna desenvolveu sua tese com o objetivo de “analisar como ocorreu o processo de aprendizagem das práticas de sustentabilidade organizacional, a partir das racionalidades substantiva e instrumental na Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil – PTI-BR” (Cella-de-Oliveira, 2016, p. 12).

A lacuna também foi identificada por Durante, Veloso, Machado, Cabral & Santos (2019) ao revisarem a produção científica sobre aprendizagem nas organizações, que utilizou a abordagem dos estudos baseados em prática. Neste levantamento, nenhum artigo brasileiro acerca da aprendizagem em práticas sustentáveis foi localizado.

Diante disso, desenhou-se o presente estudo, que tem por objetivo compreender a aprendizagem em práticas sustentáveis em um contexto situado. Dois objetivos específicos foram delineados: 1) identificar como iniciou a prática sustentável no contexto situado e; 2)

analisar a (re)construção do conhecimento em práticas sustentáveis no contexto situado. A abordagem, portanto, recai à prática situada, que é uma das análises propostas pelas teorias das práticas (primeiro momento). A análise social da prática, para identificar as condições de produção, reprodução e transformação no contexto social, é contemplada em outro texto, em razão do limite de espaço do texto. O estudo foi realizado em uma empresa familiar, atuante no ramo de transporte coletivo há mais de 60 anos, que se destaca em ações socioambientais. Deste modo, as práticas sustentáveis aqui apresentadas poderão inspirar outras organizações.

2 Aprendizagem na Prática

O racionalismo explica que a produção e o armazenamento do conhecimento estão centrados na mente do indivíduo, como um processo cognitivo individual ou coletivo. Esse foi o direcionamento que predominou no estudo do conhecimento e da aprendizagem nas organizações (Antonello & Godoy, 2010; Bispo & Godoy, 2012; Bertolin, Zwick, & Brito, 2013; Easterby-Smith & Araujo, 2001; Gherardi, 2014).

Easterby-Smith e Araújo (2001) sintetizaram os estudos da aprendizagem organizacional em dois caminhos: aprendizagem como um processo técnico ou como um processo social. Como processo técnico, a aprendizagem organizacional concentra-se no processamento e interpretação de informações internas e externas a fim de produzir mudanças. Teorias comportamentais e cognitivas que visam a eficiência organizacional e a mudança de comportamento para adaptação ao ambiente, foram desenvolvidas (Antonello & Godoy, 2009).

O caminho que concebe a aprendizagem organizacional como um processo social concentra-se no significado que as pessoas atribuem as suas experiências de trabalho. “A aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho” (Easterby-Smith & Araujo, 2001, p. 19), por isso envolve as práticas estabelecidas e a socialização em comunidade de práticas. Essa perspectiva é tratada como alternativa à dominante e considerada uma tendência na evolução do tema.

Gherardi e Nicolini (2001), numa visão pós-moderna, discutem o conhecimento e a aprendizagem nas organizações como prática discursiva. Argumentam que a aprendizagem ocorre nas relações sociais dos indivíduos enquanto participam de uma sociedade.

Diferentemente de outras perspectivas, a abordagem sociológica não parte do pressuposto que a aprendizagem acontece na mente das pessoas. A sociologia “sugere que a aprendizagem está integrada no cotidiano da vida dos indivíduos. Sugere também que grande parte da aprendizagem seja oriunda da fonte informal das relações sociais, o que introduz, posteriormente, o conceito de prática” (Antonello & Godoy, 2010, p. 315). Desse modo, a aprendizagem extrapola o processamento de informações e alteração da estrutura cognitiva para a ideia de processo de participação e integração (Bispo, 2013).

As pessoas participam de um mundo que é social e suas ações contribuem para a construção e reconstrução desse mundo. Elas criam conhecimento a partir da negociação dos significados de palavras, ações, situações e artefatos materiais, de maneira que o mundo não é do indivíduo privado, mas um universo intersubjetivo, compartilhado por todos. Conhecer é um processo conjunto e o conhecimento é uma atividade situada. Deste modo, o conhecimento não se resume ao que é armazenado na cabeça de um participante, ou nos livros, ou nos bancos de dados. “Conhecer é ser capaz de participar com a necessária competência na complexa teia de relações entre as pessoas, artefatos materiais e atividades” (Gherardi, 2014, p. 5).

Portanto, “conhecer na prática é uma realização prática” ou *learning-in-organizing* (aprender-ao-organizar). Essa abordagem prática diz respeito a um conjunto de atividade em que o saber e o fazer estão conectados, coproduzindo conhecimento. Conhecimento “é fabricado por práticas situadas de produção e reprodução de conhecimento utilizando as tecnologias de representação e mobilização” (Gherardi, 2014, p. 6).

A autora explica que para se observar o conhecimento, no seu fazer e desfazer, deve-se olhar para as práticas de trabalho como o *locus* de produção e reprodução do conhecimento. Deve-se atentar para a dinâmica entre a prática (conhecimento institucionalizado) e o praticar (processo de institucionalização), assumindo que “conhecer na prática é sinônimo de praticar” (Gherardi, 2014, p. 7).

A expressão conhecimento “situado”, no entanto, assume múltiplos significados quando conectado a uma prática de trabalho: 1) *situado no corpo* - a materialidade do sujeito que sabe é ancorada no corpo. O corpo que trabalha (corpo material) assume seu lugar na prática; 2) *situado na dinâmica das interações* - conhecer na prática é conhecer a partir das interações sociais com humanos e não humanos, transmitindo e interpretando significados; 3) *situado na linguagem* - o significado das expressões muda de acordo com quem o enuncia e o contexto em que ocorre; 4) *situado em um contexto físico* - os sujeitos estabelecem relações com o espaço, por exemplo, com os objetos que fazem parte do espaço de trabalho (Gherardi, 2014).

Outro conceito cunhado por Gherardi (2006, 2009) é o de textura organizacional, que é o que dá o caráter singular para a organização, distinguindo-a das demais organizações. A textura organizacional é construída pelos significados simbólicos atribuídos pelos membros da organização, aos elementos humanos e não humanos, por meio das suas práticas. Os significados gerados pelas práticas são institucionalizados pelos membros do grupo e passam a caracterizar o grupo e produzir significados da organização. Assim, a produção de significados constitui-se num processo coletivo de aprendizagem em grupo, em que os membros compartilham dos significados atribuídos e se reconhecem nele.

Essa concepção transformada de conhecimento é possível quando não é atribuída à mente a posse do conhecimento. Ao invés disso, o conhecimento “é mediado e propagado tanto por interações entre pessoas quanto pelos arranjos materiais no mundo, o qual é discursivamente construído, difuso, fragmentado e distribuído como uma propriedade de grupos de trabalho dentro de um ambiente material situado e dentro de um mundo social situado e discursivamente sustentado” (Gherardi, 2014, p. 16).

“As práticas, portanto, são modos de ordenar que adquirem estabilidade temporal e espacial a partir de acordos provisórios e instáveis em prática” (Gherardi, 2014, p. 6). Neste estudo, assume-se esta proposição de Gherardi e, portanto, abordar a aprendizagem na prática é buscar o processo de construção do conhecimento gerado no meio social, na sua realização cotidiana, nas práticas sociais, a exemplo das práticas sustentáveis. Neste texto, no entanto, explora-se a prática em um contexto situado. A análise da prática no contexto social não é contemplada aqui em razão do limite de espaço do texto.

3 A Sustentabilidade nas Organizações

A sustentabilidade tem gerado discussões em todo o mundo, de modo que esse conceito se desenvolveu historicamente, suscitando críticas e convergências na literatura. De acordo com Pisani (2006) e Feil e Schreiber (2017), o termo sustentável foi usado pela primeira vez por Hans Carl von Carlowitz em sua obra *Sylvicultura Oeconomica* em 1713, na Alemanha, para tratar do uso sustentável de recursos florestais, compreendendo os pilares de ecologia-natureza, do econômico e da ética social. Em 1962, por meio da obra de Rachel Carson, *Silent Spring*, o conceito de desenvolvimento sustentável começou a ser consolidado, pautando-se na fusão entre progresso, crescimento e desenvolvimento (Pisani, 2006).

Nas décadas subsequentes, com a ocorrência de eventos de desenvolvimento e meio ambiente como, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (1972), a publicação do relatório de Brundtland pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) e as conferências Rio-92 (1992), Rio+10 (2002) e Rio+20 (2012), a questão da

sustentabilidade se popularizou (Feil & Schreiber, 2017), tendo se tornado componente integrante das agendas políticas e organizacionais.

No contexto das organizações empresariais, a sustentabilidade segue a perspectiva do *Triple Bottom Line*, a partir da concepção de Elkington (1999; 2013), que analisa o desenvolvimento sustentável sob a ótica das esferas econômica, social e ambiental, visando manter equilíbrio e coesão entre elas. Ou seja, o desempenho organizacional deve ser mensurado em termos de resultados não somente econômicos, mas também sociais e ambientais. A institucionalização de ações sustentáveis pode influenciar o desempenho dos negócios de modo positivo ou negativo, de acordo com a resiliência das organizações (Morais, Oliveira, & Souza, 2014).

Nesse sentido, práticas sustentáveis em organizações torna-se comum à medida que as empresas demonstram atenção a essa agenda e incorporam nos processos de produção e comercialização de seus bens e serviços, ações que não degradem o meio ambiente e que sejam socialmente responsáveis e economicamente viáveis, mesmo que essas práticas realizadas sejam resultado de pressões do governo, da sociedade e da concorrência, como ocorre nas organizações contemporâneas (Morais, Oliveira, & Souza, 2014).

Uma das formas de estudar o fenômeno da sustentabilidade nas organizações utilizada na literatura é a partir dos relatórios do Global Reporting Initiative (GRI), que constitui em um instrumento de mensuração, a nível mundial, de desempenho ambiental, social e econômico a fim de que as organizações aumentem sua responsabilidade com essa pauta (Moneva, Archel e Correia, 2006; Savitz e Weber, 2006). Para Cella-de-Oliveira (2016), os indicadores do GRI podem ser considerados como práticas de sustentabilidade, uma vez que a internalização dessas práticas, por meio de um processo de aprendizagem, determina se a organização realiza a sustentabilidade.

A sustentabilidade também vem sendo estudada a partir das teorias da prática. Ropke (2009), em estudo teórico, introduz a abordagem da teoria da prática em práticas domésticas e de consumo, argumentando que esta abordagem pode ser frutífera para a economia ecológica e outros campos interessados nos aspectos ambientais do consumo, que para o autor, é um desafio coletivo.

O estudo de Shove e Walker (2010) aborda como práticas variadas e sustentáveis vêm à existência, como elas desaparecem e como as intervenções de várias formas podem estar implicadas nessas dinâmicas. Já Spaargaren (2011) explora a relevância das teorias da prática para a governança da sustentabilidade nas práticas de consumo, onde padrões sustentáveis de consumo são vistos pelo autor como resultado de inovações em cadeias de práticas situadas dentro de domínios distintos de consumo, como alimentação, habitação, mobilidade, lazer e vestuário e cuidados pessoais.

Hargreaves (2011) analisa a mudança de comportamento ambiental utilizando a teoria da prática, sugerindo que ela fornece uma perspectiva mais holística e fundamentada sobre mudança de comportamento e como ela ocorre em um contexto situado. O autor conclui que há necessidade de desenvolver uma maior compreensão do papel das interações sociais e relações de poder no desempenho fundamentado das práticas.

Em âmbito nacional, Cella-de-Oliveira (2016) faz articulação entre sustentabilidade, prática, aprendizagem e racionalidade e constata que as práticas conferem a visão processual que permite perceber o nível de aprendizagem. Para o autor, o exercício da sustentabilidade envolve conhecimentos, que são passíveis de serem analisados por meio da aprendizagem e que a racionalidade predominante orienta as decisões e as práticas.

4 Percurso Metodológico

Os estudos empíricos sobre práticas são essencialmente qualitativos (Gherardi, 2012b; Nicolini, 2013), cuja preocupação se volta à compreensão de uma realidade social que é situada e se constitui de forma única e distinta, por isso passível de ser pesquisada (Goldenberg, 2009).

As abordagens de Reckwitz (2002), Schatzki (2005), Gherardi (2012a, 2012b) e Nicolini (2013), assim como outros estudiosos da prática, são similares no tocante aos fundamentos desta perspectiva analítica, que define a prática como unidade de análise, entendendo-a como local onde o social se manifesta e se constitui.

O estudo ocorreu no contexto de uma empresa familiar, de transporte coletivo público, fundada na década de 1940, cujas ações socioambientais iniciaram na década de 1960 informalmente e foram incrementadas (Gherardi, 2014) na trajetória do negócio de modo que atualmente a empresa é referência em sustentabilidade no Estado do Ceará e no ramo de transporte. Assim, esse contexto se apresenta propício para compreender como essas ações surgiram, se organizaram e perduram enquanto práticas estabelecidas no negócio, mesmo tendo passado por três gerações na administração do negócio.

A coleta de dados ocorreu durante três meses (abril a junho de 2019), em que foram adotadas as técnicas documental, observação sistemática, registro em diário de campo e entrevista, de maneira combinada, constituindo na estratégia de triangulação de fontes. Bauer, Gaskell e Allum (2002) explicam que pesquisas sobre acontecimentos sociais demandam uma pluralidade de métodos e dados como princípio metodológico.

A análise documental compreendeu arquivos, como elementos constituintes de práticas e de estruturas (Barros, 2016), a saber: relatórios anuais das ações socioambientais, revista publicada por ocasião dos 60 anos da empresa, jornais mensais da empresa, documentário – Especial Grandes Empresas – produzido pelo OPOVO, disponível no YouTube, imagens e reportagens expostos no memorial da empresa, *slides* apresentados pela empresa na universidade, além das informações constantes no *site* institucional sobre a história do negócio, os programas socioambientais e reconhecimentos conquistados. A ênfase nos arquivos documentais recaiu nos fatos que marcaram o surgimento e desenvolvimento do negócio e que refletem as práticas sustentáveis.

A observação interpretativa e registros em diário de campo, como forma de perceber as interações, o saber-fazer na realidade situada, sobretudo aprender os significados que os atores sociais atribuem aos seus atos (Jaccoud & Mayer, 2014) foram possíveis em momentos distintos e agendados previamente. Foi possível observar o funcionamento da garagem dos ônibus, posto de abastecimento, lavatório dos ônibus, almoxarifado e núcleo de manutenção dos veículos. Também foi feita visita ao memorial, à horta medicinal, ao restaurante, ao setor de controle de tráfego e ao setor de Recursos Humanos, que é o setor que planeja, estrutura, executa e coordena as ações voltadas à comunidade. Ainda foi observada a execução de dois projetos: *Criança no mundo da empresa e Grupo de Teatro*.

De posse de dados preliminares obtidos nos documentos e observações, realizaram-se entrevistas individuais (Gray, 2012), a partir de roteiro semiestruturado, com nove atores (Quadro 1). Nas entrevistas buscou-se examinar se as interpretações dos dados preliminares faziam sentido para os envolvidos, além de buscar dados aprofundados (Breakwell, 2010) da dimensão histórica da prática (como iniciou e se modificou/desenvolveu no contexto situado), do engajamento dos funcionários e gestores nas práticas, dos conhecimentos produzidos e das aprendizagens nas práticas. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos sujeitos, tiveram duração entre 38 e 70 minutos, foram gravadas e transcritas para o processo de análise.

Quadro 1: Sujeitos entrevistados

Entrevistado	Função e relação com práticas sustentáveis
Entrevistado 1	Jardineiro, responsável pela horta medicinal e reprodução de plantas distribuídas em ações da empresa.

Entrevistado 2	Encarregado de serviços gerais. Faz o monitoramento do uso e qualidade da água e envolve-se com outros projetos socioambientais.
Entrevistado 3	Gerente administrativo. Já foi analista ambiental. Envolve-se na criação, planejamento e coordenação de projetos socioambientais.
Entrevistado 4	Coordenadora de Projetos Sociais. Envolve-se na criação, planejamento, execução e coordenação de projetos sociais.
Entrevistado 5	Analista de qualidade, vinculada a gerência de manutenção, responsável pelos projetos ambientais
Entrevistado 6	Gerente de Recursos Humanos. Envolve-se na criação, planejamento, execução e coordenação de projetos sociais
Entrevistado 7	Diretoria – segunda geração
Entrevistado 8	Diretoria – segunda geração
Entrevistado 9	Diretoria – terceira geração

Fonte: os autores (2019)

As informações e significados obtidos nos documentos, nas observações, nos diários e nas falas dos sujeitos entrevistados, foram analisados conjuntamente, um complementando o outro, de maneira a reconstruir, por meio de narrativa, a trajetória do negócio e práticas sustentáveis na empresa. A análise constante neste texto é da prática situada. A análise social, para identificar as condições de produção, reprodução e transformação das práticas no contexto social não é contemplada aqui em razão do espaço limitado.

Narrativa é a representação ou interpretação de uma história, de fatos contados, sem, no entanto, julgamento do que é verdadeiro ou falso. A história contada se caracteriza como verdade sob determinado ponto de vista em um contexto de tempo e espaço (Muylaert, Sarubbi, Gallo, Rolim, & Reis, 2014). Duas estruturas estão presentes na narrativa, de acordo com Alves e Blikstein (2010): a história, como uma sucessão de eventos (ações e acontecimentos) e o discurso, maneira que se transmite o conteúdo. “Assim, a história é *o que* a narrativa mostra, enquanto o discurso corresponde a *como* é mostrada” (Alves & Blikstein, 2010, p. 406).

5 Apresentação dos Dados

Esta seção está organizada em três tópicos. No primeiro, apresenta-se o contexto situado, a partir da reconstrução histórica do início e expansão do negócio, destacando fatos que marcaram a trajetória da empresa. No segundo tópico, são apresentadas práticas sustentáveis desenvolvidas no contexto situado e, o terceiro é dedicado a interpretação dos achados à luz da teoria das práticas de Gherardi.

5.1 Contextualização: o início e a expansão do negócio

Atuante no ramo de transporte público, a empresa foi adquirida pelo casal Sr. Hermano da Silva (os nomes citados são fictícios) e sua esposa Ana, em 1956. Está localizada na cidade de Caucaia, município integrante da Região Metropolitana de Fortaleza, capital do estado do Ceará, Brasil. A empresa foi comprada com sete ônibus usados e 25 funcionários, que atendiam o município de Caucaia, concorrendo com o transporte de trem que predominava na época. Estava numa situação crítica, tanto em termos materiais quanto de pessoal, repercutindo na sua imagem externa. O transporte de passageiros no Brasil e no Ceará estava em seu processo inicial e apresentava grandes desafios como, por exemplo, as condições precárias da malha rodoviária.

Em 1956 a cidade de Caucaia registrava 37.872 habitantes e apresentava, desde a década de 1940, expansão nas áreas da saúde, educação, comércio e indústria. Muitos imigrantes que chegavam à capital começaram a ocupar a periferia, pois trabalhavam em Fortaleza e moravam em Caucaia, necessitando do transporte diariamente. A empresa cresceu juntamente com a cidade, pois a expansão da cidade demandou um serviço de transporte mais amplo e de qualidade, conectando a cidade internamente e também com a capital cearense. A empresa processualmente foi ampliando e renovando sua frota de veículos e aumentando seu quadro de funcionários. Com a aquisição da empresa, o casal mudou-se para a cidade e fez da empresa

também o seu lar. A administração do negócio foi dividida entre o casal: Ana, professora de formação, responsável pelas contas, pagamentos e almoxarifado; Hermano, responsável pelas linhas, pelas compras e pela tomada de decisões.

Hermano, além de empresário, foi radioamador e gostava de viajar e apreciar as plantas e animais, tendo, inclusive, construído um zoológico e uma horta (com mudas inusitadas como o açaí) no quintal da sua casa. Uma de suas viagens, em 1967, foi para conhecer aldeia indígena, no estado do Pará. Desenvolveu inúmeras atividades beneficiando a população do seu entorno e foi homenageado com a utilização do seu nome em escola, praça e rua da cidade. É considerado personalidade de destaque no ramo de transporte.

Na década de 1970, Hermano apresentou problemas de saúde e por essa razão, aos poucos, precisou se desligar da administração, culminando com seu falecimento em 1981. Hermano delegou ao seu filho Danilo da Silva (26 anos na época), o terceiro entre seis irmãos, a presidência, em 1976. Danilo tinha seis anos de idade quando os pais compraram a empresa, por isso cresceu dentro da oficina e dos ônibus. Estudou engenharia mecânica, assim como seus outros dois irmãos homens. Fez estágio na Mercedes-Benz e formado, estava trabalhando na Petrobras, em São Paulo, onde fez pós-graduação em Engenharia do Petróleo, quando foi chamado pelos pais para dar continuidade ao negócio.

Danilo convidou sua irmã Cecília da Silva para auxiliar na administração da empresa. Ela se tornou sócia e foi assumindo a parte da administração financeira que estava sob a responsabilidade de sua mãe, Dona Ana, que permaneceu na empresa até meados de 2005. Ana conquistou o reconhecimento de Caucaia por seu trabalho comunitário junto à população, legado que foi seguido por sua filha Cecília, pois em seus quase 40 anos na empresa (1978-2016), foi responsável pela implantação de vários programas internos e na comunidade, de cunho social e ambiental. Experiência que lhe permitiu a participação no comitê de Cidadania Contra a Fome e a Miséria, pelo Banco do Brasil, iniciativa de alcance nacional. Além disso, desenvolveu projetos com mulheres de pescadores e índios, com artesãs, foi fundadora e presidente do Lions Clube de Caucaia. Em 2017, Dona Cecília foi homenageada por sua contribuição ao desenvolvimento da cidade de Caucaia.

Em 1976, quando os irmãos assumiram, a empresa tinha 23 veículos, cerca de 100 funcionários e encontrava-se com dificuldade financeira para cumprir integralmente seus compromissos. Diante deste cenário, contrataram o serviço de diagnóstico, a fim de obter a situação real da empresa e, com base no diagnóstico, iniciaram gradativamente as mudanças, pois dependiam de recursos financeiros. Uma das primeiras medidas foi a profissionalização da gestão e a criação de novos departamentos. O lema “Bem servir para progredir” passou a guiar as ações. Para o empresário, “os anos de 1980 e 1990 foram decisivos para o progresso e foram de muitos desafios” (Entrevistado 8).

Em 1984 a empresa foi pioneira, dentre as empresas de transporte do Ceará, na implantação do departamento de Recursos Humanos, que foi criado com o objetivo de organizar internamente a empresa, que estava em ampla expansão. Neste departamento se iniciaram práticas de contratação, valorização dos trabalhadores e programas de capacitação. Depois, o departamento oficializou ações sociais que já eram desenvolvidas na comunidade local, surgindo os primeiros programas socioambientais.

Outra estratégia adotada, ainda na década de 1980, foi a política de renovação da frota, para diminuir a idade dos veículos em circulação, consequentemente diminuir os custos de manutenção, usufruir das tecnologias que foram surgindo de menor consumo de combustível, controle de emissão de poluentes e segurança aos passageiros. No ano de 1999 a empresa encontrava-se com 170 ônibus em circulação, sendo a idade média dos veículos de 1,65 anos.

Em 2011 a empresa inaugurou nova sede, com 54.000m², unificando garagem, oficina (manutenção dos veículos), setores administrativos, refeitório, central de lavagem dos veículos, central de abastecimento dos veículos, horta medicinal e espaço cultural (auditório). Durante

os anos de 2012 e 2016, ocorreu processo de sucessão da gestão para a terceira geração, tendo Lucas da Silva, filho de Danilo assumido em 2017. Danilo mantém o vínculo de diretor superintendente. Em 2019, a empresa opera com a concessão de 46 linhas, 209 veículos (idade média da frota de 4,09 anos), 1080 funcionários e 2.108.303 passageiros/mês.

5.2 Práticas sustentáveis no contexto situado

A sustentabilidade está na agenda das organizações nos dias de hoje. Na empresa investigada, o cuidado com o ambiente e com as pessoas é um valor presente desde os pioneiros, o casal Hermano e Ana da Silva, cujo legado foi transferido para as gerações que sucederam. Cinco valores guiam o negócio: ética, cliente, colaboradores, acionistas e *responsabilidade socioambiental*, este último significa “manter relacionamento harmônico com a comunidade, participando do seu desenvolvimento e promovendo boas práticas ambientais” (site da empresa, grifo nosso). A sustentabilidade também está presente na sua missão: “Transportar pessoas com segurança, pontualidade, conforto e cordialidade; assegurando satisfação aos clientes, colaboradores e acionistas, *comprometida com a responsabilidade socioambiental*” (site da empresa, grifo nosso).

Além da sustentabilidade estar presente nos valores e na missão, a empresa possui uma política ambiental, estruturada em projetos e programas, a partir dos quais um conjunto de ações, materiais, interações e conhecimentos vem sendo construído e reconstruído. Funcionários, gestores, diretores, comunidade externa e parceiros formam uma coletividade em torno de ações que visam a educação ambiental, a preservação do meio ambiente e a melhoria na qualidade de vida dos funcionários e da comunidade, constituindo uma prática social, no sentido em que é caracterizada por Gherardi (2000, 2001, 2012a).

No momento da pesquisa, 46 projetos socioambientais estavam em funcionamento. Parte dos projetos tem relação direta com a atividade fim da empresa e parte é de cunho social. Na ausência de espaço para detalhar cada um dos projetos aqui, opta-se por apresentar quatro voltados à comunidade e a manutenção verde, pois marcam o início, o desenvolvimento e a consolidação de práticas sustentáveis neste contexto situado.

5.2.1 Projetos sociais

Quando Hermano e Ana adquiriram o negócio, a imagem da empresa na comunidade estava desacreditada. Era comum os moradores de Caucaia fazerem abaixo assinados reivindicando melhorias e levou certo tempo para a comunidade perceber a mudança de proprietários. O casal dedicava-se ao negócio, mas trazia em seu íntimo a preocupação com o seu entorno. As ações desenvolvidas junto à comunidade contribuíram para resgatar a imagem da empresa externamente. Paralelamente, o casal se aproximou dos funcionários, de tal forma que a gestão ficou conhecida como “olho no olho”, criando um clima familiar, que perdura até os dias de hoje.

Deste modo, as atividades de cunho social iniciaram logo que a família adquiriu o negócio, mas eram realizadas de maneira informal e assim seguiram até a segunda geração assumir a gestão. As ações na comunidade iniciaram no bairro Cabatan, Caucaia, onde a família tinha um sítio, em que o senhor Hermano tinha orgulho em manter a mata e cultivar plantas. O bairro tinha muitas necessidades, a começar pela estrutura de esgoto. Então as ações sociais e ambientais, ainda na primeira gestão, apesar de informais, foram relevantes para o desenvolvimento da comunidade, e marcam o início do desenvolvimento de práticas sustentáveis. Quando a segunda geração assumiu, passou a organizar internamente a empresa e com isso também estruturou as ações sociais, os projetos e programas, iniciando o que Gherardi (2014) denomina de processo incremental da prática.

Algumas ações daquela época permanecem até os dias de hoje mas foram incrementadas no percurso, a exemplo da campanha de doação de sangue para o HEMOCE. A empresa foi a

primeira do Ceará a participar do Programa Empresa Cidadã. Duas campanhas ocorrem por ano desde 1989. Além de salvar vidas, o projeto visa despertar a consciência cidadã dos colaboradores e comunidade. É feita ampla divulgação internamente e na cidade, sensibilizando a população para que se tornem doadores. Assim, se evidencia a existência de uma prática social, um modo de ordenar que adquire certa estabilidade temporal e espacial.

Outro projeto que é desenvolvido desde 1997 é denominado *Criança no mundo da empresa*. Este projeto surgiu no setor de operações e tráfego, quando a empresa se organizava no âmbito do Programa de Qualidade Total e se deparou com um cenário de degradação dos ônibus por uso inadequado dos passageiros (bancos rasgados, cadeiras arrancadas, fôrmicas riscadas, chiclete pregado), gerando um custo elevado e desnecessário. Então, a ideia foi integrar as crianças à empresa, visando educá-las para a cidadania, o trânsito e o meio ambiente. Neste projeto, uma vez por mês a empresa recebe um grupo de alunos de uma escola de Caucaia, que passa um turno na empresa. Conhecem a história, a gestão, o funcionamento dos setores administrativo e de operação, recebem informações sobre educação no trânsito e cuidados com o meio ambiente, tudo de forma lúdica. Também visitam as dependências da oficina/manutenção, posto de lavagem dos veículos e horta medicinal. Com esse projeto a população passou a conhecer o dia a dia da empresa e a cuidá-la, pois decorridos os dois primeiros anos do projeto, a empresa já percebeu mudanças no comportamento dos passageiros.

Respirando ar puro é outro projeto implantado em 2003 com o objetivo de conscientização ambiental e preservação do planeta. Ele congrega várias ações ambientais com a comunidade, desenvolvidas na periferia de Caucaia, desde o início da empresa, especialmente no bairro Cabatan. O principal veículo de comunicação do projeto é o *Grupo de Teatro Conscientização e Arte*, que utiliza peças teatrais para estimular a consciência através de eventos socioambientais. O grupo é mantido desde 2004 e é formado por crianças entre 8 e 11 anos da comunidade de Cabatan, que são selecionadas anualmente, em parceria com a escola local. As peças teatrais tratam da natureza: Água, Cuidar do lixo é cuidar da vida; Zé coleta x Mãe natureza; Nossa vitória é combater, não vamos deixar o mosquito nascer; e também tratam de datas comemorativas como, Páscoa e Natal.

O projeto mais recente é denominado *Parada da leitura*, criado em 2018. A partir da análise dos projetos e materiais existentes, identificou-se a oportunidade de utilizar sucatas da manutenção dos ônibus como, tambores de óleo, catracas velhas, ferros, chapas de alumínio e afins, e incentivar a leitura das crianças das escolas públicas da cidade, com a produção de ambiente lúdico. Primeiramente foi feito um trabalho de sensibilização com os funcionários acerca da proposta. Depois foi feita campanha de arrecadação de livros na comunidade, que foi propagada pelos motoristas e cobradores junto aos passageiros. A arrecadação foi feita em duas semanas e alcançou quase seis mil exemplares, demonstrando o engajamento dos colaboradores e da comunidade em práticas sustentáveis.

O passo seguinte foi a realização de oficina para os voluntários do setor de manutenção sobre a confecção dos móveis com as sucatas - artes recicladas. As mesas para leitura foram confeccionadas a partir das catracas de ônibus e tampo de tambor de óleo. Latas se transformaram em *puf's* coloridos, tambores de óleo se transformaram em estantes de livros. As escolas beneficiadas foram sugeridas pelos funcionários da empresa, total de 10 em 2019. As escolas receberão os móveis e livros e os professores da escola uma capacitação e cartilha sobre dramatização, contação de histórias e criação de fantoches reciclados.

5.2.2 Manutenção verde

Conectado com a atividade fim da empresa, um dos principais projetos é denominado *Manutenção Verde*, implantado em 2001. Trata-se de um macroprojeto ambiental que congrega várias práticas sustentáveis de utilização e aproveitamento de água, controle da emissão de gases e poluição sonora dos veículos e descarte de resíduos sólidos, entre outros.

A parte externa dos 209 veículos precisa ser lavada diariamente. A empresa dispõe de dois lavadores automáticos (o primeiro foi instalado em 1992 e o segundo em 1997) que utilizam cerca de 100 litros de água na lavagem de cada ônibus. A água é proveniente de poços próprios da empresa, não é utilizada água tratada pela concessionária local (Cagece). O consumo da água dos poços foi reduzido pela metade, com o reaproveitamento da água a partir de um sistema de tratamento interno. O veículo é preparado na pré-lavagem, é molhado e ensaboado com sabão biodegradável e posteriormente passa pelo lavador; 100% da água que faz a lavagem passa por uma caixa separadora principal, depois segue para três decantadores e posteriormente é acondicionada em um reservatório de 20 mil litros. Essa água tratada volta para a lavagem externa dos ônibus e também é utilizada na lavagem de chassis. Os resíduos de óleo contaminado, que se acumulam na caixa separadora, são destinados para empresas especializadas no rerrefino e tratamento de resíduos perigosos. Esse sistema foi implantado na empresa em outubro de 1996 e se encontra consolidado.

A lavagem de peças automotivas também é comum na empresa para garantir os serviços da oficina, obter diagnóstico preciso de problemas e manter o bom desempenho dos veículos. Os resíduos de graxas e lubrificantes retirados dos chassis e peças durante a lavagem são separados da água por decantadores antes de serem lançados no efluente, não comprometendo, portanto, o meio ambiente. Esse processo encontra-se em vigor desde 1994. Para a lavagem das peças menores, em 2001, a empresa investiu em uma lavadora automática, que chega à temperatura de 60° e, com velocidade ajustada e detergente biodegradável, faz com que as peças saiam secas e limpas. A graxa e óleo retirados das peças são automaticamente coletados em decantadores específicos para armazenagem e destinação adequada, sem agressão ao ambiente.

Outro cuidado foi tomado com o manuseio do combustível, tanto na área de abastecimento dos tanques (quando o combustível chega na empresa) quanto na área de abastecimento dos ônibus, que ocorre diariamente. Em 1995, foi implantada infraestrutura que proporciona o abastecimento sem a contaminação do solo e efluentes. As ilhas estão sobre concreto e pátio de paralelepípedo; em volta dos tanques foi construída uma área de contenção com um muro de meio metro de altura e toda a área de abastecimento é rodeada por canaletas que tem por objetivo conter e drenar o diesel para caixa separadora em caso de vazamento ou derramamento do produto.

Controlar e reduzir a emissão de poluição atmosférica da frota também é uma prática estabelecida na empresa. A legislação determina os limites de emissão de poluição, redução de 60% de óxido de nitrogênio (NOx) e de 80% de material particulado (MP), além de modificações nos motores, novos sistemas de pós-tratamento dos gases de escapamento e diesel com reduzido teor de enxofre. A partir dessas determinações, a Mercedes-Benz, fabricante de chassis dos ônibus, desenvolveu a Tecnologia Blue Tec, que possui uma central elétrica conectada a todo o sistema do veículo e monitora informações para que o motor tenha uma queima de combustível eficiente e menos poluente. Essa tecnologia também utiliza o Agente Redutor Líquido de NOX Automotivo (ARLA), substância orgânica, composta por 32,5% de ureia de alta pureza e água desmineralizada, não tóxica e não nociva ao meio ambiente nem à saúde humana. O líquido é utilizado no sistema de Redução Catalítica Seletiva (SCR) para reduzir quimicamente a emissão de óxido de nitrogênio nos gases de escape dos veículos movidos a diesel. 100% da frota da empresa é Mercedes-Benz e contempla essa tecnologia que é considerada a melhor existente no mercado.

Ainda, desde 1996, a empresa adota a prática de manutenções preventivas nos veículos, com limpeza de bicos por ultrassom, calibragem de válvulas de admissão e escape. Faz parte da manutenção o controle da poluição atmosférica, ou seja, esse controle é feito internamente e de forma sistemática em todos os veículos, além do controle feito pelos órgãos fiscalizadores na rua. Em 2001, foi importado um equipamento eletrônico para esse controle interno – Equipamento de Fluxo Total WagerCompany, anteriormente o teste de opacidade era feito na

empresa de forma manual e subjetiva. A empresa adota como padrão a opacidade de 0.30, que é quase a metade do recomendado pelo fabricante (0.50), evidenciando seu compromisso com o ambiente.

Nesta lógica da manutenção verde, a empresa também está em constante melhoria das práticas de destinação correta dos resíduos sólidos. Desde 1993, mantém a política de reaproveitamento das peças e dos resíduos gerados por elas e a frota em geral. O que não pode ser reaproveitado, a empresa faz a destinação correta, contratando serviço especializado e certificado como, por exemplo, destinação de lâmpadas (a partir de 2000), filtros (a partir de 2013), resíduos perigosos (a partir de 2013) e pilhas (a partir de 2014). Outros resíduos são destinados por meio da logística reversa em parceria com os fornecedores. É o caso de baterias (a partir de 2000), pneus (a partir de 2004) e tambor de freio (a partir de 2015).

As práticas sustentáveis tornaram a empresa referência no ramo de transporte, levando a obtenção de premiações. O quadro 2 apresenta os prêmios recebidos na trajetória da empresa, ratificando que a sustentabilidade acompanha o desenvolvimento do negócio.

Quadro 2 - Prêmios recebidos pela empresa

Prêmio	Ano de obtenção
Prêmio Instituto de Educação Portal de sustentabilidade	2016 a 2018
Troféu 2º lugar no Concurso Nacional - NTU Boas Ideias	2010
Troféu Destaque Ambiental do Instituto do Meio Ambiente de Caucaia	2010
Medalha Jornalista Moraes Né concedida pela Câmara Municipal de Fortaleza	2010
Selo Verde – Governo do Estado do Ceará	2009
Prêmio Cepimar de Responsabilidade Social	2006 a 2010
Prêmio Melhoria da Qualidade do Ar e Empresa 100%	2003 a 2019
Selo “Empresa Amiga da Criança” Fundação Abrinq	2000 a 2019
2º lugar no Prêmio Nacional em Economia de Diesel promovido pelo COMPET e IDAQ.	2000
Prêmio nacional de conservação e uso racional de combustível	1999 a 2001
Selo Empresa cidadã – HEMOCE – Governo do Estado do Ceará	1998

Fonte: dados da pesquisa (2019)

5.3 Discussão dos achados

Identifica-se que as ações socioambientais da empresa iniciaram logo que a família adquiriu o negócio, informalmente, pela necessidade de transformar a imagem que tinha na comunidade, somada aos valores trazidos pela família de cuidado ao ambiente e às pessoas, acrescida pelas demandas do seu entorno (bairro Cabatan). As ações adquiriam outra proporção na gestão seguinte, a partir da estruturação interna, além do incremento de projetos. O processo de aprendizagem foi provocado pela entrada de novos atores na prática (segunda geração) que pelo fato de participarem, contribuem na construção e reconstrução da prática. Para Gherardi (2000, p. 215), “A participação em uma prática é, por um lado, um modo de adquirir conhecimento em ação e, por outro, um modo de mudar/perpetuar tal conhecimento e produzir e reproduzir a sociedade”

Na gestão da segunda geração fica claro o estabelecimento de práticas sustentáveis congregando atividades, normas, valores, políticas, pessoas, artefatos materiais e significados compartilhados, conectando saber e fazer, coproduzindo conhecimento (Gherardi, 2000, 2001, 2009). Nesse sentido, o conhecimento é uma construção coletiva, produzida, reproduzida e modificada por meio de práticas sociais (Gherardi, 2000; 2012a; Gherardi & Nicolini, 2001).

Na implantação do projeto *Criança no mundo da empresa X*, evidencia-se o processo de aprendizagem que ocorre na organização, mediante a estruturação de um projeto para conscientizar o público para o uso adequado do meio de transporte, uma aprendizagem social, que emerge de interações sociais e do ambiente natural de trabalho (Easterby-Smith & Araujo, 2001), logo a prática de trabalho constitui-se num *locus* de produção e reprodução do conhecimento, tornando-o observável (Gherardi, 2014). Ainda, ocorre a aprendizagem nas crianças envolvidas, demonstrada pela mudança de comportamento no uso do meio de

transporte (Easterby-Smith & Araujo, 2001). A partir desse projeto, a empresa também reduziu custos de manutenção, refletindo o alcance do tripé conceitual da sustentabilidade (Elkington, 1999, 2013).

O projeto *Respirando o ar puro* representa a evolução das ações sociais no Cabatan, agora com uma prática sustentável já estruturada, o que corrobora o processo de aprendizagem que ocorreu na prática ou o aprender-ao-organizar. Ainda se visualiza neste projeto a prática educativa, que embora não seja o foco aqui, gera conhecimento correlato às práticas sustentáveis, uma vez que difunde nos indivíduos a importância de se preocupar com as questões ecológicas. O conhecimento é reconstruído a partir das crianças integrantes do grupo de teatro que, ao apresentarem uma peça lúdica sobre o tema, difundem o conhecimento à comunidade. Em outras palavras, a aprendizagem é acionada nas relações sociais dos indivíduos enquanto participantes de uma sociedade.

Analisando o projeto *Parada da Leitura*, observa-se que ele iniciou a partir das práticas e conhecimentos já institucionalizados na empresa e, a partir de um novo organizar desse conhecimento em curso gerou um novo projeto sustentável (um novo conhecimento), que reúne as perspectivas social, ambiental e econômica (Elkington, 1999, 2013). Logo, identifica-se a construção e reconstrução permanente do conhecimento a partir de práticas sociais. Além disso, o projeto mobilizou vários setores e funcionários, além da comunidade, destacando o aspecto relacional da prática e a aprendizagem a partir dessas relações sociais e desse organizar coletivo (Gherardi & Nicolini, 2001).

No tocante às ações e projetos que congregam a manutenção verde, chama a atenção que alguns iniciaram antes mesmo das discussões acerca da sustentabilidade em âmbito global se tornarem mais fortes (meados de 1990). Na sequência, conforme a preocupação com o desenvolvimento sustentável se popularizou – se constituiu na sociedade – a empresa acompanhou esse advento e reproduziu a prática que foi concebida no âmbito da sociedade. Os prêmios recebidos ratificam essa filosofia no sentido em que se constituem no âmbito social como mecanismo para incentivar práticas sustentáveis. O que se identifica, é que a expansão do negócio ocorreu paralelamente à preocupação com a sustentabilidade. O organizar da prática foi provocado, inicialmente, pela mudança da gestão, segunda geração, dada a formação em engenharia mecânica do diretor e sua experiência profissional na Mercedes-Benz. Esse conhecimento foi incorporado nas práticas cotidianas, provocando aprendizagem, o reorganizar e coproduzindo com a sociedade.

Atualmente a manutenção verde como, por exemplo, o controle da fumaça, fazem parte do trabalho cotidiano dos funcionários do setor, ou seja, são práticas institucionalizadas. A manutenção verde contempla não apenas a esfera ambiental e social do *Triple Bottom Line*, pela redução do uso dos recursos naturais, mas também a econômica, pois a realização das atividades de maneira responsável e reconhecida gera retorno financeiro ou diminuição de custos para a empresa (Elkington, 1999, 2013). A Empresa “acredita que é possível ao mesmo tempo gerar lucro e promover o crescimento sustentável, minimizando os impactos ao meio ambiente provocados por uma empresa de transporte público” (fontes documentais).

De modo geral, as práticas sustentáveis refletem a ideia de “multiplicação”; a direção traz isso como um valor da família, quanto mais as pessoas se envolverem com as ações sustentáveis, melhor e mais abrangente será o resultado. Deste modo, a gestão preocupa-se com o fato de os funcionários perceberem valor ao participarem dos projetos. Os funcionários participam dos projetos de duas formas: 1) na rotina do seu trabalho, quando as ações já estão incorporadas no seu dia a dia, dada a institucionalização das práticas; ou 2) de forma voluntária, quando as ações não são específicas do seu trabalho, a exemplo da arrecadação de livros, doação de sangue. Esse processo resulta no engajamento dos funcionários, um modo de se reconhecer e se sentir pertencente àqueles programas, àqueles resultados, àquela empresa, que também pode ser chamado de endomarketing (Brum, 1998; Grönroos, 2006).

Por outro lado, também é presente a dificuldade de disseminar a ideia da sustentabilidade e de socializar os conhecimentos entre todos os funcionários, especialmente porque a maioria deles trabalham na rua, nas funções de motorista ou cobrador. Algumas estratégias foram adotadas para melhor socialização como, o processo de integração, jornal que circula *online* e fisicamente nos ônibus, painel com informações de ações na entrada da empresa, reuniões por linha de ônibus e está sendo desenvolvido um aplicativo que visa melhorar essa comunicação. Neste ponto, se percebe a importância do esforço empresarial em manter a política e práticas sustentáveis no negócio.

A multiplicação também é buscada com as ações na comunidade externa, é um conhecimento que a empresa criou no praticar. Boa parte das suas ações externas são direcionadas às crianças, que são consideradas multiplicadoras e estão na fase de desenvolvimento de atitude. As ações direcionadas ao público adulto também tem o tom da multiplicação mas já é provocada de outra forma; a ação é feita com um grupo, que se encarrega de disseminar a outros grupos. Ou então, a empresa participa com os recursos materiais para limpeza da rua, por exemplo, e a comunidade contribuiu com a mão-de-obra. Deste modo, alcança-se o engajamento de vários públicos: empresa, funcionários, comunidade e a aprendizagem perpassa essas interações. O fato é que as práticas sustentáveis acessam grupos variados, reproduzem um conhecimento e a partir daí cada grupo construirá novos conhecimentos.

A empresa, mesmo após a expansão, conseguiu manter o clima familiar criado na primeira geração, quando o número de funcionários não chegava a 100. O lugar (empresa) é considerado casa aberta, fazendo-se referência ao ambiente familiar, de cuidado com os funcionários e comunidade, e este é um significado construído pelas práticas sustentáveis.

Ao se analisar a dimensão histórica de início e modificação dos projetos, identifica-se que alguns foram incorporados, outros surgiram como incremento do anterior, outros como demanda do anterior, de maneira que se percebe o organizar e reorganizar dos mesmos naquilo que a empresa se propõe a desenvolver enquanto política ambiental. Comparando as ações na sua forma inicial e como são desenvolvidas atualmente, identifica-se o incremento, a estruturação e a institucionalização, fruto do conhecimento construído ao praticar e da aprendizagem que ocorreu entre conhecer e fazer (Gherardi, 2001, 2012a, 2014), tornando as práticas consolidadas. Ainda, os significados atribuídos pelos praticantes são compartilhados e institucionalizados, e representam o caráter singular das práticas sustentáveis na empresa, podendo ser considerada textura organizacional, na definição de Gherardi (2006, 2009).

6 Considerações Finais

Os valores ambientais e sociais trazidos pelos membros fundadores iniciou a constituição de práticas sustentáveis no negócio. Tais valores, na dinâmica entre saber-fazer, foram transformados em conhecimento e disseminados interna e externamente. O organizar cotidiano desse conhecimento, na trajetória do negócio, intensificou os significados e aprendizagens, que foram incorporados pela coletividade e que tornam aquele contexto singular em sustentabilidade.

As práticas sustentáveis assumem dimensão extensiva, pela diversidade de interações envolvidas e pela natureza do conhecimento que é produzido, provocando aprendizagens que não se restringem a quem pratica. Nesse sentido, a prática sustentável apresenta uma contribuição na transformação da sociedade, já que a aprendizagem ocorre nas relações sociais dos indivíduos enquanto participam de uma sociedade, logo, contribuem na construção dessa sociedade. Além disso, o fenômeno da aprendizagem extrapola o âmbito individual porque envolve toda a comunidade. Tem-se, portanto, uma prática social, que promove aprendizagens e conhecimento sociais e tem potencial de transformação. A empresa estudada tem consciência

da dimensão extensiva das práticas sustentáveis que desenvolve, e este é um conhecimento construído da aprendizagem na prática.

A análise da dimensão histórica da prática sustentável na trajetória do negócio também possibilita concluir que, pela sua reconstrução permanente (saber-fazer), agregou e agrega valor ao negócio, tanto interna como externamente, o que é próprio do ambiente dos negócios, ou seja, a reprodução de um conhecimento socialmente construído de sobrevivência no mundo dos negócios. É um modo de engajar os funcionários, a comunidade e de dar visibilidade à marca.

A principal contribuição do estudo é a articulação entre teorias da prática, sustentabilidade e aprendizagem na prática, apontada como lacuna. Também o estudo ilustra a possibilidade de expandir o negócio, minimizando os impactos ao meio ambiente provocados por uma empresa de transporte. Assim, as práticas sustentáveis desenvolvidas neste contexto situado poderão servir de inspiração para outros grupos e outras organizações.

O estudo apresenta limitações. Na coleta de dados, apesar de terem sido utilizadas técnicas de entrevista, documental, observação e diário de campo durante três meses, não se constituiu uma pesquisa etnográfica, que é o método recomendado para estudar práticas sociais. Além disso, não foi possível constar neste texto todos os projetos socioambientais mantidos pela empresa, impossibilitando o entendimento de todas as práticas sustentáveis desenvolvidas no contexto situado. Também não foi possível contemplar num único texto a análise da prática situada e a análise da prática no contexto social, como propõem as teorias das práticas.

Para futuras pesquisas, sugere-se estudo direcionado aos motoristas e cobradores, visando identificar o significado da sustentabilidade e das práticas a esse público, já que possuem dificuldades de se engajar nas ações, em razão da natureza do trabalho. História de vida com o diretor, membro da família da segunda geração, para explorar a sustentabilidade, é outra abordagem pertinente. E ainda, o foco em um dos projetos da empresa poderá revelar, com mais detalhes, a aprendizagem na prática.

Referências

- Alves, A. P. F., & Silva, M. E. (2017). Reflexões Empíricas Sobre a Dimensão Social da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: O que Precisa Mudar? *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(1), 13-25.
- Alves, M. A., & Blikstein, I. (2010). Análise narrativa. In C. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed.). São Paulo: Saraiva, 2010.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 266-281.
- Barros, A. (2016). Os arquivos e o “Arquivo”: diálogos com e uma agenda de pesquisa em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(79), 609-623.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In G. Gaskell & M. W. Bauer (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (3a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- Bertolin, R. V., Zwick, E., & Brito, M. J. (2013). Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista Administração Pública*, 47(2), 493-513.
- Bispo, M. S. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Bispo, M. S., & Godoy, A. S. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 684-704.

- Breakwell, G. M. (2010). Métodos de entrevista. In G. M. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Schaw & J. A. Smith (Orgs.). *Métodos de Pesquisa em Psicologia* (pp. 238-259). Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM.
- Cândido, G. D. A., Nóbrega, M. M., Figueiredo, M. D., & Souto Maior, M. M. (2015). Avaliação da sustentabilidade de unidades de produção agroecológicas: um estudo comparativo dos métodos Idea e Mesmis. *Ambiente & Sociedade*, 18(3), 99-120.
- Carvalho, A. P., & Barbieri, J. C. (2013). Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 232-256.
- Cella-de-Oliveira, F. A. (2016). Aprendizagem organizacional em práticas de sustentabilidade à luz da teoria da racionalidade. Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Cosimato, S., & Troisi, O. (2015). Green supply chain management: Practices and tools for logistics competitiveness and sustainability. The DHL case study. *The TQM Journal*, 27(2), 256-276.
- Dean, T. J., & Pacheco, D. F. (2014). Green marketing: a strategic balancing act for creating value. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 14-22.
- Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C., & Santos, S. M. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne & L. Araujo (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 15-38). São Paulo: Atlas.
- Feil, A. A., & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 667-681.
- Gherardi, S. (2014). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In S. Gherardi & A. Strati (Org.). *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gherardi, S. (2012a). *How to conduct a practice-based study: problems and methods*. Edward. Massachusetts, USA: Elgar Publishing Limited.
- Gherardi, S. (2012b). Organizational learning: the sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2a ed.). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), 1-16.
- Gherardi, S. (2006). Organizational knowledge: The texture of workplace learning. *Prometheus*, 24(2), 223-232
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131-139.
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An Introduction. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In M. Dierkes et al. (Orgs.). *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (11a ed.). São Paulo: Record.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395-417.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real* (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Jaccoud, M., & Mayer, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Grouls, A. Laperriere, R. Mayer e A. Pires (Org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (4a ed., pp. 254-293). Recife: Vozes.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132-135.
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Fórum*, 30(2), 121-137.
- Morais, D. O. C., Oliveira, N. Q. S., & Souza, E. M. (2014). As práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 3(3), 90-106.
- Muylaert, C. J., Sarubbi, V., Jr., Gallo, P. R., Rolim, M. L. R., Neto, & Reis, A. O. A. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48, 184-189.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work and Organization: An Introduction*. UK: Oxford University Press.
- Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.
- Poupart, J., Deslauriers, J., Grouls, L., Laperriere, A., Mayer, R., & Pires, A. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos (4ª ed.). Recife: Editora Vozes.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rodrigues, S., Filho, & Juliani, A. J. (2013). Sustentabilidade da produção de etanol de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo. *Estudos Avançados*, 27(78), 195-212.
- Røpke, I. (2009). Theories of practice – New inspiration for ecological economic studies on consumption. *Ecological economics*, 68(10), 2490-2497.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Schatzki, T. R. (2005). Practice mind-ed orders. In T. Schatzki, K. Knorr-Cetina & E. Von Savigny (eds.). *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 50-63). Routledge, London: Taylor & Francis e-Library.
- Shove, E., & Walker, G. (2010). Governing transitions in the sustainability of everyday life. *Research Policy*, 39(4), 471-476.
- Spaargaren, G. (2011). Theories of practices: Agency, technology, and culture: Exploring the relevance of practice theories for the governance of sustainable consumption practices in the new world-order. *Global Environmental Change*, 21(3), 813-822.
- Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of consumer culture*, 5(2), 131-153.
- Warde, A., Welch, D., & Paddock, J. (2017). Studying consumption through the lens of practice. In M. Keller. *Routledge Handbook on Consumption*. Routledge.
- World Commission for Environmental and Development [WCED] (1991). *Nosso futuro comum* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Zambon, A. C., Silva, A. E. A., Baioco, G. B., Gradwohl, A. L. S., & Nunes, P. I. G. (2015). Obsolescência acelerada de produtos tecnológicos e os impactos na sustentabilidade da produção. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 231-258.