



GESTÃO E DESENVOLVIMENTO  
ISSN: 1807-5436  
ISSN: 2446-6875  
gestaoedesenvolvimento@feevale.br  
Universidade Feevale  
Brasil

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS COLETORES DE LIXO DOMICILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Martins Oliveira, Talita; Martins Fontes, Andréa Regina Martins Fontes; Neves Guimarães, Márcia Regina  
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS COLETORES DE LIXO DOMICILIAR: UM ESTUDO DE CASO

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO, vol. 17, núm. 1, 2020

Universidade Feevale, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514262385012>

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS COLETORES DE LIXO DOMICILIAR: UM ESTUDO DE CASO

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE WORK PROCESSES OF HOUSEHOLD COLLECTORS: A CASE STUDY

*Talita Martins Oliveira*  
*Universidade Federal de São Carlos, Brasil*  
talita.ergonomia@yahoo.com.br

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514262385012>

*Andréa Regina Martins Fontes Martins Fontes*  
*Universidade Federal de São Carlos, Brasil*  
afontes@ufscar.br

*Márcia Regina Neves Guimarães*  
*Universidade São Paulo, Brasil*  
mrng@ufscar.br

Recepción: 04 Septiembre 2019  
Aprobación: 16 Noviembre 2019

### RESUMO:

O trabalho exercido pelo coletor de lixo pode ser considerado penoso, pois solicita deste indivíduo grande esforço para concluir sua tarefa. Esse trabalho envolve manusear resíduos domiciliares, além de se locomover em um ambiente repleto de variabilidades relacionadas ao clima, interação com a população, trânsito, estado de conservação das vias, entre outras. O presente artigo tem como objetivo analisar a atividade do coletor de lixo, ressaltando características referentes aos níveis e aos elementos da cultura organizacional que permeiam essa atividade. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi realizada a partir de um estudo de caso em uma empresa privada instalada em uma cidade de médio porte no interior de São Paulo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, análise documental e observações assistêmicas. Entre os principais resultados, tem-se que os trabalhadores atribuem sentido ao trabalho e valorizam o companheirismo para tornar o trabalho menos penoso. Os novos trabalhadores recebem treinamento antes de iniciar suas atividades, mas são os próprios coletores que transmitem como o trabalho real deve ser realizado. Os vocabulários próprios e os discursos transmitem o que é considerado correto e tornam visíveis a intensidade emocional presente na rotina desses trabalhadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coletores de lixo, Cultura Organizacional, Ergonomia da Atividade.

### ABSTRACT:

The work carried out by the garbage collector can be considered arduous, since it demands of this individual a great effort to complete his/her task. This work involves handling of household residues, besides moving in an environment full of variabilities related to the climate, interaction with the population, and state of conservation of streets, among others. This article aims to analyze the activity of the garbage collector, highlighting characteristics referring to the levels and elements of the organizational culture that permeate this activity. The research, of a qualitative and exploratory nature, was carried out based on a case study in a private company installed in a medium-size city in the interior of São Paulo, Brazil. The data collection took place through interviews, documentary analysis, and non-systemic observations. Among the main results, it has been that the workers give meaning to the work and value the companionship to make the work less arduous. New workers receive training before starting their activities, but it is the collectors themselves who convey how the real work should be done. Own vocabularies and discourses convey what is considered correct and make visible the emotional intensity present in the routine of these workers.

**KEYWORDS:** Garbage collector, Organizational Culture, Activity Ergonomics.

## INTRODUÇÃO

Os elementos culturais inerentes ao trabalho permeiam o indivíduo conduzindo a tarefa realizada sob valores, princípios e maneiras que transformam sua atividade (WENTZ; FROEHLICH, 2012). Dessa forma, nas organizações, a chamada cultura organizacional está relacionada a um conjunto de crenças, valores e objetivos em comum que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu (SCHEIN, 2001).

Dejours (2012) destaca os constrangimentos causados ao trabalhador a partir de sua interação com o ambiente, a maneira como lida com as variabilidades e como constrói estratégias para realizar o seu trabalho manejando os instrumentos e criando formas para driblar as lacunas deixadas pelas prescrições de trabalho.

A Classificação Brasileira de Ocupações, expõe que coletor de lixo domiciliar descrito sob o número 5142-05 é o profissional responsável por coletar os resíduos produzidos pela população para que sejam encaminhados para o aterro sanitário (CBO, 2018).

Para Medeiros et al. (2014), o trabalho desenvolvido por este profissional pode ser considerado como penoso, pois a tarefa exige grande esforço a partir dos artefatos no qual está constituída. Este profissional tem a tarefa de manusear o lixo, que se encontra em contêineres ou sacos plásticos de pesos e tamanhos variados, além de se locomover em um ambiente repleto de variabilidades relacionadas ao clima, interação com a população, trânsito, estado de conservação das vias, entre outras.

Embora a coleta de lixo seja uma realidade cotidiana e muitos de seus constrangimentos visíveis, o olhar sob o trabalhador que desempenha esta tarefa detém-se apenas aos aspectos físicos, deixando de considerar uma diversidade de constrangimentos do trabalho real. Conforme afirmam Vasconcelos (2007) e Vasconcelos et al. (2008), o trabalho de coleta de lixo domiciliar apresenta complexidade e exige uma constante gestão por parte dos trabalhadores.

Shein (1990) destaca que entre os níveis da cultura organizacional encontram-se os artefatos observáveis. Tais artefatos trazem em si características sociais e culturais (FALZON, 2016) e podem fornecer informações para entender os valores e estabelecer os mecanismos de sua afirmação (PAPANEEK, 2006). Abrahão (2000) afirma que uma das características importantes dos artefatos é o seu papel de mediação entre o trabalhador e o seu objeto do trabalho. Assim, existe uma troca entre a maneira de agir de um trabalhador e o artefato disponibilizado para a sua tarefa (FERREIRA, 2003; RABARDEL; BÉGUIN, 2005).

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a atividade do coletor de lixo, ressaltando características dos níveis da cultura organizacional referentes a empresa de coleta de resíduos na qual tais trabalhadores exercem sua atividade. Desta maneira, busca-se contribuir correlacionando o trabalho do coletor de lixo na perspectiva da ergonomia da atividade, e sua ênfase na análise do trabalho real, com os aspectos da cultura organizacional como fator de influência no cotidiano e no desenvolvimento do trabalho.

O trabalho é baseado em um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de limpeza de uma cidade de médio porte no interior de São Paulo. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas a partir de roteiros semiestruturados, analisados documentos da empresa e feitas observações assistêmicas do trabalho dos coletores.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: na segunda seção é apresentado o referencial teórico que trata da cultura organizacional e da ergonomia da atividade. Na terceira seção apresenta-se o método de pesquisa, na quarta seção são apresentados os resultados e a discussão, e finalmente, são feitas as conclusões.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Depine e Machado (2015) a cultura organizacional permeia todo o ambiente, tendo um papel importante nas organizações. O constructo da cultura organizacional, por exemplo, exerce uma influência positiva quando se trata de um ambiente que seja propício à inovação (DEPINE; MACHADO, 2015).

Schein (1990) ressalta que quando se pretende analisar a cultura de uma determinada organização é desejável distinguir três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: artefatos observáveis, valores e pressupostos básicos subjacentes.

Os artefatos incluem o layout físico, a vestimenta utilizada, comportamento, o cheiro e a sensação do lugar, sua intensidade emocional e arquivos permanentes como declarações de filosofia e relatórios anuais (SCHEIN, 1990).

Segundo Gagliardi (2017) os artefatos são elementos concretos na estrutura social onde os protagonistas criam e recriam a realidade baseados nos resultados de escolhas anteriores, feitas por outros atores ou por eles mesmos em diferentes momentos.

Os valores, por sua vez, dizem respeito ao que é importante para se atingir o sucesso. Em geral, as empresas definem alguns poucos valores que são enfatizados constantemente e que resistem ao tempo (FREITAS, 1991).

Os pressupostos básicos subjacentes se referem aos paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 1984). Para Freitas (1991), os pressupostos representam o que é tido como verdade na organização. O processo de se resolver problemas por um grupo ou organização envolve uma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Essa visão de mundo torna-se válida na medida em que se obtém o sucesso. Pressupostos básicos tendem a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis pelos membros da organização (FREITAS, 1991).

Para Hofstede e Bond (1988), a cultura em uma determinada organização tem duas funções principais: criar identidade aos membros da organização e incidir em seu comportamento.

Nesse sentido, os artefatos culturais servem como instrumentos para guiar o comportamento e disseminar a cultura organizacional, na medida em que representam a forma concreta da cultura (MACHADO, 2004). Eles funcionam, segundo Smircich (1983), como meios de comunicação pelos quais as regras são transmitidas.

Para Resende et al. (2010), a cultura pode ser observada no modo como as pessoas se organizam dentro da empresa, com que grau de liberdade se relacionam, permitindo que no ambiente os artefatos tornem-se mais evidentes. O desenvolvimento destes artefatos se dá necessariamente por meio do uso e é dentro desse processo que se tornam instrumentos da atividade e assumem determinada funcionalidade (RABARDEL; BÉGUIN, 2005; BÉGUIN, 2008; RESENDE et al., 2010).

Assim como ocorre com os níveis da cultura, Freitas (1991) afirma que o conhecimento dos elementos culturais, como crenças e pressupostos, valores, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação, da forma como funcionam e das mudanças que eles provocam, facilita o entendimento da cultura organizacional.

Para Scarpin (2012), tanto a caracterização dos elementos quanto dos níveis, permite a compreensão do tipo de cultura que incide em uma organização. Na mesma direção, Lin et al. (2014) afirmam que, sendo a cultura intangível, sua compreensão é alcançada através da identificação dos elementos que a envolve.

Ainda dentro do que se considera como elementos da cultura, Stok et al. (2010) identificam que uma estrutura de comunicação adequada, relações interpessoais, motivações e valores e estímulos estão positivamente associadas ao desempenho das empresas. Para compreensão de tais estruturas as experiências

e os artefatos ajudam os indivíduos e organizações a entender a natureza experimental das ferramentas e culturas (ELSBACH; STIGLIANI, 2018).

## ERGONOMIA DA ATIVIDADE

Compreender e transformar o trabalho são dois dos principais objetivos da Ergonomia da Atividade (GUÉRIN et al., 2004). Para compreender é preciso voltar-se ao fazer do trabalho, a experiência humana na ação. Transformar é consequência desse aprendizado, dos novos pontos de vista surgidos a partir da análise situada do trabalho.

Segundo Sznelwar (2015), o trabalhar promove uma emancipação do sujeito que constrói valores ao longo de seu desenvolvimento profissional. “O sujeito é o protagonista, quer queira ou não, uma vez que se trata de sua vida, e o trabalho seria inerente a sua existência, fundamental para a vida em sociedade” (SZNELWAR, 2015, p.12).

Numa interpretação dialética, o trabalhador é transformado pela atividade que desenvolve, transformando-a também (FERREIRA, 2003). Assim, ele não é o mesmo que iniciou uma tarefa, pois a cada etapa concluída do seu trabalho, há uma interferência dele em sua idiosincrasia, interferindo na sua maneira de ser, agir e de pensar, construindo, a cada dia, um novo modo de interagir com o meio (MONTMOLLIN, 1986). O indivíduo ligado às organizações busca entender o mundo ao seu redor e interagir com ele cada vez mais (FALZON, 2016).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) elucidam que o funcionamento do trabalho depende de mecanismos que estructurem a atividade dos trabalhadores, estabelecendo normas e diretrizes que possibilitem a execução do trabalho de forma organizada tais como: ritmo, horários, turnos de trabalho, revezamentos, treinamentos, determinações quantitativas e qualitativas de produção, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle.

Nesse processo, pode-se distinguir tarefa (conhecida como trabalho prescrito) e atividade (chamada de trabalho real) (GUÉRIN et al., 2004). Os autores definem essa diferença apontando que o trabalho prescrito é a descrição da tarefa feita pela empresa (condições determinadas e resultados antecipados); e trabalho real, o que o trabalhador realmente faz para dar conta da tarefa (condições reais e resultados efetivos).

Leal (2015), associa o trabalho real (ou a atividade) como trabalho vivo e o trabalho prescrito (ou a tarefa) como trabalho morto. Dejours (2005) salienta a inteligência da prática, afirmando que os resultados só são alcançados porque o trabalhador realiza ajustes às normas prescritas.

Para compreender a atividade como elemento central, organizador e estruturante da ação laboral, utiliza-se a abordagem ascendente ou *bottom-up*, partindo das condições concretas do trabalho para então determinar as escolhas técnicas e procedimentais (LIMA; DUARTE, 2014).

No caso dos coletores, o trabalho prescrito pela empresa está diretamente relacionado às questões organizacionais e aos mecanismos determinantes que influenciam as condições e estrutura do trabalho formalizado pela empresa (LE LAY; CORTEEL, 2014). Santos et al. (1997) e Picos et al. (2017) afirmam que variáveis organizacionais afetam diretamente a rotina do coletor. Tais variáveis podem ser representadas por fatores quanto à gestão da empresa, salário, moradia afastada do local de trabalho, relação psicossocial, grau de escolaridade, entre outras (SARDADVÁR et al., 2017).

Além das variáveis organizacionais, outro determinante é a diferenciação entre artefato e instrumento (BÉGUIN, 2003; RABARDEL; BÉGUIN, 2005). O primeiro é um objeto fabricado em suas formas físicas ou simbólicas; o segundo é um composto entre objeto e componentes ligados à ação (BÉGUIN, 2008). Nesse sentido, os artefatos não podem ser analisados somente como ‘coisas’ e sim como mediadores de uso.

No processo do trabalhar é determinante o conhecimento tácito que direciona o fazer, agir e pensar tornando a realidade do artefato útil diante dos trabalhadores que são os principais atores envolvidos no processo de trabalho (ABRAHÃO, 2000). A análise dos artefatos utilizados no trabalho real do coletor pode

explicitar diferenças entre trabalho prescrito/real e evidenciar aspectos intrínsecos da cultura organizacional. Com este foco, o presente artigo adotou os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, de natureza qualitativa, adotando o estudo de caso como método de procedimento. Utilizando-se como base o trabalho de Yin (2015), considera-se que o fenômeno tratado no estudo de caso é o trabalho do coletor de lixo domiciliar e o contexto é a cultura organizacional da empresa prestadora de serviços na qual estão inseridos tais trabalhadores. A pesquisa foi realizada em uma cidade de médio porte no interior de São Paulo, numa empresa privada que presta serviços à prefeitura.

Conforme sugerem Marconi e Lakatos (2012), para a coleta de dados foram utilizadas diferentes fontes de evidência para que se pudesse capturar a realidade do fenômeno investigado. Foram realizadas entrevistas a partir de roteiros semiestruturados (5 pessoas que estão em cargos de liderança e 12 coletores), analisados documentos da empresa e realizadas observações assistêmicas (MORAES, 2000) do trabalho dos coletores.

Todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), possibilitando a gravação, transcrição e validação das entrevistas aplicadas.

No que se refere aos cargos de liderança, a finalidade das entrevistas foi coletar a percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional. O roteiro foi baseado em Andrade (2016) e essas entrevistas foram realizadas na empresa com o coordenador operacional, o encarregado, fiscal de frota, fiscal de tráfego e técnico de segurança do trabalho. Todas as falas foram gravadas com o auxílio de aplicativo de áudio disponível no celular e transcritas na íntegra. A duração de cada entrevista aproximou-se de uma hora e foi realizada no ano de 2018, no mês de dezembro na sala de treinamento da empresa.

As entrevistas com os coletores ocorreram por meio de um roteiro semiestruturado baseado em observações realizadas no acompanhamento das equipes através de componentes do dia-a-dia de sua jornada; de informações concedidas por encarregados e fiscais; e de documentação da empresa. O roteiro foi composto por 17 questões, respondidas por 4 equipes escolhidas aleatoriamente. Cada equipe possuía 3 trabalhadores totalizando o número de 12 entrevistados.

Foram realizadas visitas periódicas à empresa no período de um mês para estruturar a demanda por meio de reuniões com os gestores. O setor administrativo e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa possibilitaram o acesso aos documentos de ordem de serviço e planilhas de dados contendo: absenteísmo, número de funcionários, funcionários ativos e afastados e faixa etária. A análise desses documentos determinou a elaboração de um organograma hierárquico e uma parte da elaboração do trabalho prescrito, devido à descrição da atividade do coletor na ordem de serviço.

O SESMT colaborou com o envio de e-mail contendo documentos pertinentes ao setor como: PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) elaborado por empresas terceirizadas, abrangendo os anos de 2016, 2017 e 2018. O relatório tem o intuito de mapear, de gerenciar e de prevenir os riscos ambientais e está amparado pela norma regulamentadora 9 (BRASIL, 2009).

Ademais, o SESMT apresentou as fichas de controle dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e uniformes, esclarecendo como é realizada sua distribuição e o acompanhamento de fiscalização nos trechos para averiguar o comportamento dos coletores quanto à utilização dos EPI's. E ainda realizou DSS (Diálogo Semanal de Segurança) para divulgação da pesquisa em meio aos trabalhadores para esclarecimento e compreensão.

As observações assistêmicas são definidas por Moraes (2000), como dados obtidos por meio de fatos casuais “sem que se determine a priori os aspectos relevantes a observar e que meios utilizar para observá-los”. As observações assistêmicas deram-se durante o café da manhã e o período da tarde, a ginástica laboral, a saída dos caminhões, até o momento em que eles iam para o aterro. Observou-se a atividade e foram identificadas características como o uso dos EPI's, equipamentos e ferramentas, interação entre a equipe de



trabalho, relacionamento entre liderança e coletores, participação em uma reunião da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e acompanhamento de entrega dos EPI's. Os documentos da empresa e as entrevistas com os gestores serviram para a representação da tarefa do coletor e identificação das prescrições, que posteriormente foram confrontadas com as falas dos coletores para compreender o trabalho real e analisar a discrepância entre tarefa e atividade.

No quadro 01 é apresentada a síntese da coleta de dados (realizada em 2018). Ressalta-se que foram utilizadas apenas parte das informações contidas abaixo, considerando-se que o enfoque do artigo faz parte de uma pesquisa de maior abrangência.

QUADRO 01  
Síntese da coleta de dados

Fontes de evidência	Descrição sucinta	Objetivo da coleta
Entrevistas semiestruturadas	Cargos de Liderança (5 entrevistados)	Explicações segundo a visão da liderança da tarefa (conteúdo, exigências físicas, organização do trabalho, dispositivos técnicos, procedimento, planejamento, identificação da estrutura, hierarquia, procedência das tomadas de decisões e transmissão de informações).
	Coletores (12 entrevistados)	Explicações segundo a visão dos coletores do trabalho (estratégias de trabalho, tratamento das informações, uso dos artefatos, queixas e desconfortos, comunicação entre os membros da equipe e entre os fiscais e os encarregados).
Análise de documentos da empresa	Ordem de serviço e Dados de Planilhas de Controle Interno	Dados da população, nível de formação, quantidade de funcionários, tipo de serviço, descrição das funções, organização da empresa e indicadores de saúde, levantamento de faltas e atestados com menos de dois dias, levantamento de atestados com afastamento de 3 a 7 dias e afastamento do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Causas de afastamento e Classificação Internacional das Doenças (CID).
Observações assistêmicas	Filmagens, interações, ficha de descrição da tarefa, validações, análise da atividade	Observação do trabalho visível: uso dos EPI's (e se são efetivos durante o trabalho), utilização de equipamentos e ferramentas durante o trajeto da coleta (e se há ferramentas improvisadas), interação entre a equipe de trabalho, relacionamento entre liderança e coletores, entre outras.

Fonte: Elaboração própria.

## RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados como resultados três categorias de análise, extraídas de algumas das falas coletadas nas entrevistas. Inicialmente estes itens são apresentados e em seguida são discutidos à luz das perspectivas da cultura organizacional e da ergonomia da atividade.

## ESTRUTURA E FORMAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é recém-formada, atua desde 2014 e pode ser classificada a partir do modelo organizacional de consórcio, referido por Castro e Rodrigues (2014, p. 9) como:

“[...]a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento e efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante”.

O consórcio estudado apresenta mudanças constantes na busca de estabelecer padrões e critérios próprios, pois é formado por três grandes empresas. A Figura 01 apresenta o organograma que representa aspectos da estrutura da organizacional.

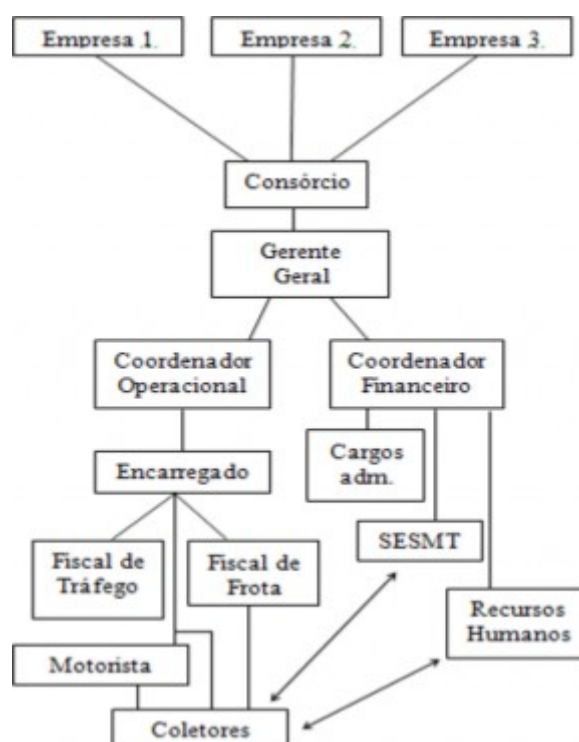


FIGURA 01  
Organograma representando a estrutura da empresa  
Fonte: Elaboração própria

Durante as entrevistas com os indivíduos de cargos de liderança, foi destacada a dificuldade da empresa em consolidar sua história. Três dos 5 funcionários entrevistados relataram como foi o processo de estruturação do consórcio (criação da empresa). Entre as falas pode-se apresentar duas verbalizações que expressam a falta de valores formalizados e o fato de se tratar de uma organização nova, formada por mais que uma empresa.

“A gente não tem muito acesso a diretriz, então fica meio perdido. Eu costumo brincar que nós somos filhos, mas fomos gerados de três mães, nós não herdamos nada, nós fomos postos no mundo e aprendemos a andar sozinhos” (ENTREVISTADO).

“o consórcio não tem definido os valores dele” (ENTREVISTADO).

## UNIFORME, COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO DAS EQUIPES

Na ocasião em que foi criado o consórcio foram contratados muitos funcionários das empresas anteriores, trazendo consigo costumes e maneiras estabelecidas das três empresas. Nas entrevistas com os coletores, esse



conflito de identidade entre as empresas de origem aparece até mesmo no que se refere a cor da vestimenta que usam. O uniforme da empresa atual tem a cor verde limão e a cor do uniforme de uma das empresas de parte dos coletores era laranja, conforme o discurso:

“... Essa camiseta verde não tem nada a ver porque não combina pro coletor, a cor laranja é que nos identifica” (ENTREVISTADO).

Quando questionados sobre a comunicação, os entrevistados de cargos de liderança indicaram de forma unânime que a mesma se dá de maneira informal, não obtendo um canal formalizado, ou mesmo um padrão a ser seguido.

A partir das observações assistêmicas e entrevistas com os coletores, observou-se que o processo de coleta do município é dividido em 49 setores, sendo 27 no período diurno com início às 7h da manhã; e, 22 setores no período noturno, com início às 17h. Para cada setor é designada uma equipe que geralmente é determinada pelos próprios coletores e motoristas. Os entrevistados confirmaram em suas falas que realmente dispõem dessa autonomia:

“Geralmente ajunta os coletores que já estão naquele setor e uns coletores que já estavam faltando muito são arrancados da equipe. A divisão dos setores é os próprios motoristas e coletores que forma” (ENTREVISTADO).

O sistema de coleta possui dois formatos, sendo o primeiro descrito aqui como a coleta porta a porta (Figura 02). Nesse caso, pode-se observar o trabalho em equipe, dois coletores dividem-se na coleta, um ao lado direito da via e outro ao lado esquerdo, já um terceiro coletor parte para amontoação fazendo montes de lixo em pontos estratégicos onde passará o caminhão, assim, os três lançam o lixo no coxo (parte traseira do caminhão que contém o sistema de prensa). Quando o terceiro coletor não está amontoando, o mesmo dá suporte ajudando a coletar ambos os lados da via.



FIGURA 02  
Coleta do processo de amontoação.

Fonte: Elaboração própria

Outro processo de coleta instalado na cidade é a coleta conteinizada (contêineres de 1000 litros e 240 litros).

A equipe de trabalho se destaca como estratégia dos coletores e dá significado ao próprio trabalho. Nas entrevistas os coletores definiram a equipe como fator primordial para o êxito no cumprimento e atingimento dos resultados. Segundo os coletores, só há a interferência do fiscal de tráfego ou encarregado quando as equipes apresentam algum tipo de problema, como por exemplo: problemas no relacionamento entre os

membros da equipe, problemas com munícipes e desentendimento com os motoristas. Nestes casos, quem define a equipe de trabalho é o fiscal de tráfego ou encarregado.

As equipes saem da garagem dentro da cabine do caminhão e se deslocam até o setor onde dão início a coleta. Em entrevista, os coletores apontaram a equipe como um dos fatores mais importantes no processo de trabalho pois, segundo eles, o entrosamento da equipe, a amizade e o companheirismo tornam o ambiente hostil e o trabalho penoso mais ameno e faz com que o trabalho seja realizado com mais segurança e rapidez, conforme indica a verbalização a seguir:

“É difícil você enxergar o outro lado e aqui tem que tá sempre ajudando o companheiro, o companheiro tá na calçada pegando o lixo, você tá sempre falando: cuidado o carro ou moto” (ENTREVISTADO).

## PROCESSOS DE COLETA E TREINAMENTOS

O processo indicado pela empresa (trabalho prescrito) é a coleta conteinizada, porém na prática (trabalho real), o mesmo acontece de forma alternada entre a coleta porta a porta e a coleta conteinizada, isto porque a população ainda deixa o lixo nas calçadas e isso faz com que o coletor além de manipular o contêiner, tenha que pegar os saquinhos nas portas das casas ou como dizem “apanhar o lixo no pé”. A figura 03 demonstra os aspectos do trabalho real identificado no acompanhamento das equipes. É possível visualizar a acomodação incorreta do lixo levando os coletores a atividades distantes do trabalho prescrito.



FIGURA 03  
Coleta conteinizada  
Fonte: Elaboração própria

A coleta conteinizada é cumprida pela equipe de forma coordenada: eles saltam do estribo, deslocam-se até o contêiner, destravam a roda e o deslocam até o *lifting* (ganchos que encaixam o braço do contêiner no caminhão, possibilitando que o mesmo seja basculado), encaixam o contêiner no *lifting* e um dos coletores aciona a alavanca para bascular, o lixo é despejado no coxo e, quando o coxo está cheio, o lixo deve ser prensado por acionamento das prensas. Esse processo tem duração média de 17 a 30 segundos variando conforme o local onde está acomodado o contêiner e o grau de dificuldade para deslocá-lo conforme o peso.

Já o “lixo corrido” ou “lixo no pé” se concretiza quando a equipe salta do estribo e divide-se com um coletor de cada lado da via e um coletor correndo no meio para atender o chamado dos colegas quando o lixo está pesado. Não há um padrão para quem fica do lado direito ou esquerdo, isso é feito de maneira

espontânea. Com ritmo intenso e velocidade elevada, os coletores acomodam o lixo nas mãos segurando o máximo de sacolas possível para que não precisem retornar àquele ponto. O ritmo de trabalho é ditado pelos próprios membros da equipe, que habitualmente é rápido e intenso. Assim que se aproximam do caminhão arremessam o lixo no coxo, há neste processo de trabalho muitas variabilidades que foram observadas. O peso dos sacos de lixo que são arremessados varia de acordo com o formato, a pega e o conteúdo. Neste processo, destaca-se ainda o estado de conservação das vias e o relevo, sendo que a intensidade do trabalho e o esforço físico são aumentados nas subidas, e nos declives é preciso ter atenção para controlar o corpo.

Quando um coletor é contratado pela empresa, ele recebe treinamento de integração ministrado pelas equipes de segurança do trabalho e recursos humanos. Neste treinamento, ele é informado sobre normas e regras da empresa. É obrigatório que todos participem de treinamento para o manuseio e acionamento de prensa. Os funcionários novos permanecem na garagem até quinze dias, saindo para os setores como reservas ou em períodos de trabalho menores do que os que já estão habituados. Assim que iniciam o trabalho são chamados pelos colegas de “novatos”.

Quem ensina o trabalho na prática (trabalho real) são os próprios coletores passando conhecimentos tácitos da rotina de trabalho, e demonstrando alguns costumes e procedimentos próprios. A seguir são apresentados alguns termos e expressões utilizados entre os coletores e ensinados para os novatos: “Vai moto pisa”, fala usada para o motorista sair com o caminhão; “Morto”, adjetivo dado ao coletor que é muito lento; “Amarelo”, termo usado para quando o coletor não está aguentando o trabalho; “Chupão” termo usado para indicar um coletor que fica vendo os colegas trabalharem enquanto ele fica em cima do estribo; “mula manca” quando o coletor é muito ruim, não tem jeito para a função; “Vai levando”, expressão que solicita para o caminhão acelerar.

## DISCUSSÃO

Pode-se destacar o trabalho do coletor de lixo domiciliar pela grande variabilidade encontrada no ambiente no qual desenvolve sua atividade (VASCONCELOS, 2007; VASCONCELOS et al., 2008; SOUZA et al., 2014) e na dificuldade de manipulação do lixo (SANTOS et al., 2016), objeto de trabalho deste profissional. Apesar deste contexto, os trabalhadores encontram no companheirismo, no bom humor, na flexibilidade de trabalhar livremente pelas ruas sem ser pressionado, e outros fatores relativos à carga psíquica, o sentido no trabalho. Esses valores compartilhados (SCHEIN, 1990) de coordenação e cooperação são transmitidos espontaneamente entre os trabalhadores e determinam o comportamento dos coletores na prática laboral.

Para analisar a influência do ambiente no trabalho do coletor de lixo, o artigo utiliza fundamentos da cultura organizacional e da ergonomia da atividade. No Quadro 02, são apresentadas as conexões entre as evidências observadas no caso, os níveis de manifestação da cultura e aspectos da ergonomia da atividade.

QUADRO 02  
Conexões entre evidências, níveis da cultura e aspectos da ergonomia

Níveis de Manifestação da Cultura	Evidências	Cultura Organizacional	Ergonomia da Atividade
Artefatos Observáveis	Cor da vestimenta utilizada, maneira como se dá a coleta porta a porta e coleta conteinizada, intensidade emocional expressa nas falas dos trabalhadores.	Incluem layout físico, vestimenta, comportamento, cheiro e sensação do lugar, sua intensidade emocional e arquivos como declarações de filosofia e relatórios anuais (SCHEIN, 1990).	Distinção entre a tarefa prescrita (determinada pela empresa) e a atividade real (o que realmente é executado pelo trabalhador) (GUÉRIN et al., 2004).
Valores	Não declarados formalmente (consórcio novo), mas manifestados no modo como os trabalhadores se organizam e nas suas falas e expressões próprias.	Dizem respeito ao que é importante para se atingir o sucesso (FREITAS, 1991). Os valores compartilhados trazem a luz e direcionam o comportamento das pessoas.	A ergonomia da atividade evidencia as escolhas técnicas e procedimentais a partir do entendimento da atividade como elemento central, organizador e estruturante da ação laboral (LIMA, DUARTE, 2014).
Pressupostos Básicos Subjacentes	Distribuição das equipes e setores. Treinamento oferecido aos “novatos” e vocabulários próprios que manifestam o que os coletores sentem e a maneira como percebem o trabalho.	Referem-se aos paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 1984).	Definir o trabalhar requer atenção aos constrangimentos causados ao trabalhador a partir de sua interação como ambiente, a maneira como lida com as variabilidades e como constrói estratégias para realizar a sua atividade (DEJOURS, 2012).

Fonte: Elaboração própria

Conforme Machado et al. (2013), o repasse da cultura tanto aos novos integrantes quanto à sociedade se dá por meio da objetificação e concretização daquilo que é subjetivo. Na empresa estudada, isso é observado por meio do treinamento e do dia-a-dia do trabalho, no qual se passa aos trabalhadores o que é considerado correto e o que se espera do trabalhador.

No que se refere aos artefatos observáveis, percebe-se que a cor da vestimenta, conforme fala dos entrevistados, identifica o coletor. A intensidade emocional como o companheirismo e o sentido que se dá ao trabalho são evidenciados nos discursos e tornam a tarefa menos penosa, tais artefatos, conforme Smircich (1983), transmitem regras a serem seguidas.

Entre os elementos da cultura organizacional (FREITAS, 1991; SCARPIN, 2012), os processos de comunicação são os mais evidentes, vocabulários e expressões próprias são observados. Embora valores estejam presentes no cotidiano do trabalho, a falta de uma formalização por parte da empresa, é vista como ausência de uma “diretriz” pelo trabalhador. Para Freitas (1991), valores transmitem aquilo que a empresa espera dos trabalhadores, por isso a ausência de uma formalização de valores dificulta a interpretação do que é esperado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo tem como objetivo analisar a atividade do coletor de lixo, ressaltando características dos níveis da cultura organizacional referentes a empresa de coleta de resíduos na qual tais trabalhadores exercem sua atividade. Contribui com a literatura por meio da descrição do trabalho do coletor à luz das perspectivas da ergonomia da atividade e da cultura organizacional. Mostra-se que, embora penoso e com diversos constrangimentos, dá-se sentido ao trabalho por meio do companheirismo e da intensidade emocional percebida.

Embora os valores não sejam formalizados, eles estão presentes na maneira como se organiza o trabalho, nas falas e no vocabulário próprio dos coletores. A importância dos artefatos é vista, por exemplo, na cor da vestimenta e na intensidade emocional expressa no discurso dos trabalhadores. Pressupostos básicos subjacentes são percebidos na distribuição das equipes, nos treinamentos oferecidos aos novatos e na maneira como sentem e percebem o trabalho.

Nota-se a diferença entre o trabalho prescrito, coleta conteinizada e o trabalho real, coleta por amontoação. O treinamento oferecido aos “novatos” e o conhecimento tácito passado pelos próprios trabalhadores (trabalho real) transmitem elementos culturais e engajam o trabalhador na rotina, no modo particular pelo qual se executa a atividade.

Características referentes à cultura organizacional exercem influência na maneira como os coletores lidam com as variabilidades e executam o trabalho real. As três empresas que formaram o consórcio influenciaram no que é entendido como cultura da empresa e está expresso no dia a dia dos trabalhadores.

Como limitação, cita-se o fato de se tratar de um estudo de caso único que não permite generalização. Como trabalho futuros, sugere-se a realização de um estudo mais aprofundado, principalmente envolvendo o trabalho do coletor em empresas mais estabelecidas, com culturas mais consolidadas.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 16, n. 1, p. 49-54, jan-abr. 2000.
- ANDRADE, L. C. M. Inovação organizacional e cultura organizacional na percepção de gestores de grandes empresas: estudo multicase em empresas do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba. 2016, 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba, Sorocaba, São Paulo, 2016.
- BÉGUIN, P. Design as a mutual learning process between users and designers. *Interacting with computers*, Oxford, v. 15, issue 5, p. 709-730, october. 2003.



- BÉGUIN, P. Workers-designers interactions: a developmental approach for an innovative design. In: IX INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON HUMAN FACTORS, ODAM, 2008, Guarujá. Proceedings of the 9th International Symposium on Human Factors, p. 585-590, 2008.
- CASTRO, L. H. de; RODRIGUES, E. R. Consórcio de Empresas (Série Empreendimentos Coletivos), Brasília: Sebrae, 2014. 40 p.
- CBO - Classificação Brasileira de Ocupações. Ministério do Trabalho (MTE-CBO). Portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002. Disponível em: <http://www.ocupacoes.com.br/o-que-e-cbo>;. Acesso em: 21/05/2018.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. O fator humano. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 5ª ed. 2005. 104 p.
- DEJOURS, C. Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012, 2 vols. 436 p.
- DEPINE, M; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente Favorável Ao Desenvolvimento De Inovações: A Cultura Pode Exercer Influência? Gestão e Desenvolvimento, v. 12, n. 1, p. 33-49, 2015.
- ELSBACH, K. D.; STIGLIANI, I. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. Journal of Management, v. 44, n. 6, p. 2274-2306, 2018.
- FALZON, P. Por uma ergonomia construtiva. In: FALZON, P. (Org.). Ergonomia Construtiva. São Paulo: Blucher, 2016. p. 13-31.
- FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: inter-relação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In FERREIRA, M. C.; DAL ROSSO, S. (Orgs.). A regulação social do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2003. p. 21-45.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GUÉRIN, F. et al. Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blucher: Fundação Vanzolini, 2004. 200 p.
- GAGLIARDI, P. Artifacts as pathways and remains of organizational life. In: Symbols and artifacts. Routledge, 2017. p. 3-38.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. Organizational dynamics, v. 16, n. 4, p. 05-21, 1988.
- LIMA, F.; DUARTE, F. Integrando a ergonomia ao projeto de engenharia: especificações ergonômicas e configurações de uso. Gestão & Produção, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 679-690, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X733-13>
- LEAL, L. F. Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 40, n. 131, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657ED0213115>;
- LE LAY, S.; CORTEEL, D. La mise en prescription parisienne de l'idéal de propreté. Quelle méthode? Quels effets? La nouvelle revue du travail. Em ligne, v.4, p. 1-14 2014. Disponível em: <http://journals.openedition.org/nrt/1624>; DOI :10.4000/nrt.1624.
- LIN, P. C. et al. Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. Revista Internacional de Sociología, v. 72, n. Extra 2, p. 43-55, nov. 2014. Disponível em: <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/576/598>
- MACHADO, D. D. P. N. Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. São Paulo, 2004, 200f. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- MACHADO, D. D. P. N. et al. Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>.
- MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas. 2012.



- MARTIN, J. et al. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 438-453, 1983.
- MEDEIROS, I. L. de et al. Avaliação de equipamentos de proteção individual: um estudo sobre os coletores de lixo domiciliar. *Design & Tecnologia*, Santa Catarina, v. 4, n. 08, p. 23-30, 2014.
- MONTMOLLIN, M. *L'intelligence de la tâche*. Toulouse: Octarés Éditions, 1986.
- MORAES, A. de; MONT'ALVÃO, C. R. *Ergonomia: conceitos e aplicações*. 2ª Edição. São Paulo: 2AB, 2000.
- PAPANEK, V. *Design for the real world: human ecology and social change*. Chicago: Thames & Hudson, 2006.
- PICOS, R. S. et al. Análise dos novos constrangimentos inseridos a partir da mudança na atividade dos coletores de lixo com a implantação do contêiner de 1000 litros em uma cidade de médio porte do interior paulista. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 12, n. 1, 2017.
- RABARDEL, P.; BÉGUIN, P. Instrument mediated activity: from subject development to anthropocentric design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, v. 6, n. 5, set. 2005. p. 429-461.
- RESENDE, A. E. et al. Projeto como reflexo da experiência de uso: o caso de um centro de controle operacional. In: *ENCONTRO NACIONAL DO AMBIENTE CONSTRUÍDO-ENTAC*, 2010. Canela, p. 185-194, 2010.
- SCARPIN, M. R. S. O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Blumenau, 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina.
- SANTOS, T. L. F. Coletores de lixo: a convivência diária com a sujeira da cidade: um breve relato. *Revista Brasileira Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 23, n. 85/86, p. 43-54, 1997.
- SANTOS et al. Atores da cadeia de reciclagem: influência e impactos na atividade de triagem de materiais em uma cooperativa de Sorocaba-SP. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 85-101, set./dez. 2016.
- SARDADVAR, K. et al. The satisfaction paradox revisited. *La nouvelle revue du travail*, v.11, n. 03, 2017. Disponível em: <http://journals.openedition.org/nrt/3349>; Acesso em: 17 ago. 2019.
- SCHEIN, E. H. Chegando a uma nova consciência da cultura organizacional. *Revisão de gerenciamento de Sloan*, v. 25, n. 2, 1984, p. 03-16.
- SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional: O que é e como mudá-la*. Gestão de recursos humanos em empresas internacionais. Palgrave Macmillan, Londres, 1990. p. 56-82.
- SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, n. 3, *Organizational Culture*, Sep., 1983, p. 339-358.
- SZNELWAR, L. I. "Discussão", p. 100 -122. In: *Quando Trabalhar é Ser Protagonista e o Protagonismo do Trabalho*. São Paulo: Blucher, 2015.
- SOUZA, R. L. R. de et al. A triagem de materiais recicláveis e as variabilidades inerentes ao processo: estudo de caso em uma cooperativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 19, n. 10, 2014. p. 4185-4195. DOI: 10.1590/1413-812320141910.09072014.
- STOK, Z. M. et al. Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.*, v. 28, n. 2, 2010. p. 303-308.
- VASCONCELOS, R. C. A gestão da complexidade do trabalho do coletor de lixo e a economia do corpo. São Carlos, 2007. 252 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
- VASCONCELOS, R. C. et al. Aspectos de complexidade do trabalho de coletores de lixo domiciliar: a gestão da variabilidade do trabalho na rua. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 15, n. 2, 2008. p. 407-419.
- WENTZ, V. L; FROEHLICH, C. Cultura organizacional: Um estudo de caso na empresa MGO. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 9, n. 2, 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. - 5 ed. Bookman. 2015.