

# Capacidade gerencial e habilidade política dos empresários de transporte por ônibus de Belo Horizonte: mito ou realidade?\*

VERA L. CANÇADO\*\*

MOEMA MIRANDA DE SIQUEIRA\*\*\*

FERNANDA SUE WATANABE\*\*\*\*

MARCUS VINÍCIUS G. DA CRUZ\*\*\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Cenário do transporte em Belo Horizonte; 2. Orientações teóricas e metodológicas; 3. Dos bondes ao ônibus: histórico do setor; 4. Trajetória do poder; 5. Capacidade gerencial e papel do órgão gestor; 6. Velhas práticas da moderna gestão; 7. Considerações finais.

**PALAVRAS-CHAVE:** transporte urbano por ônibus; relações de poder e de trabalho.

O sistema de transporte por ônibus em Belo Horizonte, comparado ao de outras capitais brasileiras, apresenta algumas particularidades, como seu elevado número de empresas e o predomínio de empresas de médio porte. Este artigo discute o processo de evolução das empresas de Belo Horizonte, destacando questões como a diferença em relação ao padrão nacional de concentração, o desenvolvimento da capacidade gerencial e da habilidade

---

\* Artigo recebido em out. 1997 e aceito em abr. 1998. Contribuíram na elaboração deste artigo: Cibele Magalhães, Daniela Miranda, Elaine Frois Morais e Luíza de Resende Mendes, integrantes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Transportes (Gepet). Os autores agradecem a Paulo de Tarso Frazão Linhares e a Dimas Gazzola pela troca de idéias.

\*\* Doutoranda do Cepead/Face/UFMG, professora da PUC-MG e pesquisadora do Gepet/Cepead/UFMG.

\*\*\* Doutora em administração pela USP, professora titular aposentada e colaboradora do Cepead/Face/UFMG e pesquisadora do Gepet/Cepead/UFMG.

\*\*\*\* Mestre em administração pelo Cepead/Face/UFMG e pesquisadora do Gepet/Cepead/UFMG.

\*\*\*\*\* Mestre em administração pelo Cepead/Face/UFMG e pesquisador do Gepet/Cepead/UFMG e da Fundação João Pinheiro.

política dos transportadores mineiros, e o papel do órgão gestor nesses processos. Optou-se pelo enfoque político das organizações, privilegiando-se as relações de trabalho e de poder entre os diversos atores do sistema. Pôde-se concluir que os empresários belo-horizontinos destacam-se como articuladores na criação e no desenvolvimento de suas empresas, como pioneiros na diversificação e expansão geográfica de seus negócios e como lideranças políticas e empresariais nacionais. A partir de um processo de profissionalização e expansão no setor em Belo Horizonte, ocorreu a articulação da classe, inicialmente para fazer frente ao poder público local, expandindo-se nacionalmente. Esse processo permitiu a alavancagem e a padronização da gestão empresarial.

### **Managerial capability and political ability of the entrepreneurs of Belo Horizonte's bus transportation system: myth or reality?**

Belo Horizonte's bus transportation system shows some differences from other Brazilian systems, such as the higher number of companies and the preponderance of medium size enterprises. This paper discusses the evolution process of Belo Horizonte's bus companies, focusing on the difference in relation to the national concentration pattern, on the development of the entrepreneurs' managerial capacity and political ability, and on the regulatory public agency's role on this process. This discussion is based on the political aspect of the organizations, privileging the labor and power relations approach. The paper concludes that Belo Horizonte's entrepreneurs had an outstanding performance in the creation and development of their companies, in the diversification and geographical expansion of their business, and as political and organizational leaders. Primarily, they had to get organized to deal with the public administration's demands, and this has levered and standardized their business management procedures.

## **1. Cenário do transporte em Belo Horizonte**

A trajetória das empresas de ônibus de Belo Horizonte apresenta aspectos significativos, cuja interpretação é objeto de investigação deste artigo. Embora algumas das regularidades observadas possam ser úteis ao entendimento de todo o grupo mineiro — de outras cidades do estado e de outros modais de transporte —, dadas as presumidas ligações e entrelaçamentos de seus proprietários, a generalização é limitada pelo objeto empírico do estudo: apenas as empresas que operam o transporte de ônibus dentro de Belo Horizonte.

Comparando o atual sistema de transporte de Belo Horizonte com o de outras capitais, conforme tabela 1, pode-se constatar que o transporte coletivo por ônibus (TCUO) de Belo Horizonte possui certas singularidades. O número de empresas é o maior entre as capitais brasileiras e, de acordo com o critério usual de tamanho da frota, predominam as empresas de médio porte. Esta característica diferencia-se do elevado grau de concentração predominante hoje no sistema brasileiro de transporte urbano. Entre as hipóteses ex-

plicativas do processo de concentração no Brasil estão a própria lógica capitalista de expansão do mercado e as práticas de regulamentação dos órgãos públicos gestores do sistema, forçando a “modernização” e a absorção das menos eficientes pelas mais dinâmicas.

Tabela 1

**Número de empresas operadoras, número de linhas em operação e frota de ônibus das principais capitais brasileiras — 1996**

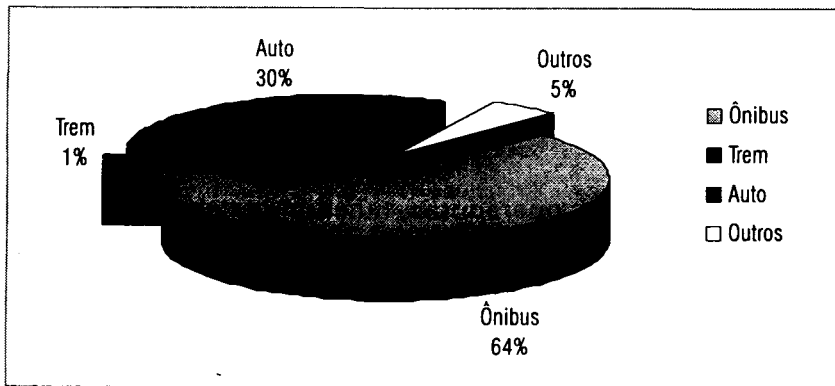
Capitais	Empresas	Linhas	Frota	Frota/empresa*
Manaus	7	136	886	126,6
Belém	20	109	1.423	71,2
Macapá	3	18	107	35,7
São Luís	20	110	710	35,5
Teresina	11	62	380	34,5
Fortaleza	23	181	1.437	62,5
João Pessoa	8	64	373	46,6
Recife	21	270	2.219	105,7
Salvador	19	404	2.308	121,5
Belo Horizonte	54	226	2.570	47,6
Vitória	3	36	264	88,0
Rio de Janeiro	37	454	6.016	162,9
São Paulo	46	780	11.020	239,6
Curitiba	10	262	1.484	148,4
Porto Alegre	15	256	1.443	96,2
Goiânia	8	191	1.062	132,8
Brasília	9	531	2.066	229,6

Fonte: ANTP, 1996.

\* Média aritmética simples estimada.

Outra característica de Belo Horizonte é o fato de o transporte coletivo ser operado quase que exclusivamente por ônibus, responsáveis por 65% das viagens diárias realizadas, em contraste com 9% das outras modalidades, conforme se vê na figura 1.

Figura 1  
**Repartição modal das viagens**  
Belo Horizonte — 1995



Fonte: BHTrans (1996).

Torna-se, portanto, instigante procurar entender o processo de evolução das empresas de Belo Horizonte, destacando-se questões como sua diferença em relação ao padrão nacional de concentração, o desenvolvimento da capacidade gerencial dos transportadores mineiros, a maneira pela qual o grupo de transportadores mineiros tem conseguido manter posição destacada, em termos tanto de expansão geográfica dos negócios quanto de representatividade classista, e qual o papel do órgão gestor nesse processo.

## 2. Orientações teóricas e metodológicas

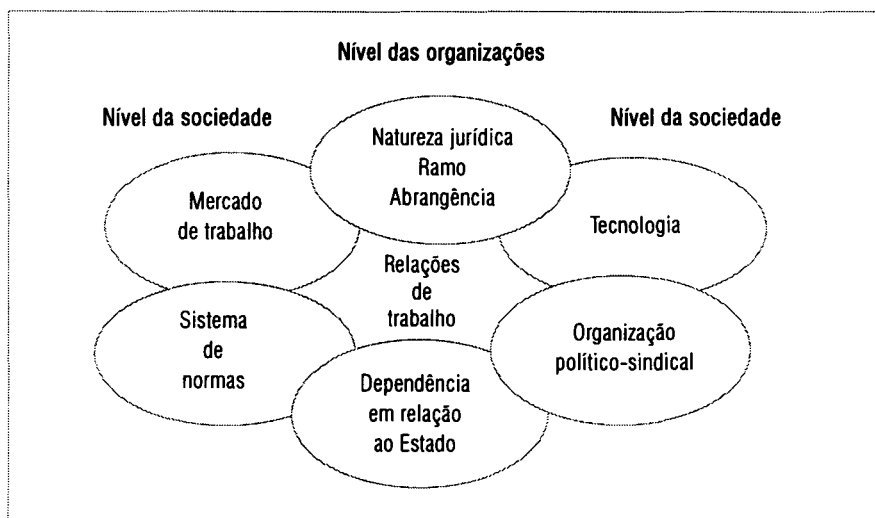
Uma das opções teóricas para se estudar a trajetória de empresas baseia-se na lógica racional weberiana, que defende a impessoalidade e a especialização como os principais fundamentos da competência e eficiência organizacional. De acordo com tais pressupostos, as maneiras de se bem gerenciar os negócios são consideradas “profissionais”, em confronto com aquelas rotuladas de “tradicionais”, fundadas especialmente em relações paternalistas, pessoais e autoritárias por parte dos chefes e na lealdade dos subordinados ao dono (Weber, 1964).

Neste artigo, optou-se pelo enfoque político das organizações, privilegiando o jogo de poder entre os diferentes atores envolvidos na atividade de transporte coletivo por ônibus. Nesta perspectiva, as “relações de trabalho” desenvolvidas no cotidiano das organizações condicionam e estão condicionadas pelas posições de poder de seus empresários, das diferentes categorias de seus empregados, do órgão gestor, dos usuários, dos sindicatos de classe patronal e operário; além de atores macrossociais importantes, como o mer-

cado de trabalho e os produtores de insumos para o setor, conforme ilustrado na figura 2. Essas posições de poder e respectivas relações de trabalho estão continuamente se rearticulando e recompondo e refletem a capacidade gerencial e a habilidade política de cada um dos atores.<sup>1</sup>

Figura 2

### Condicionantes macrossociais das relações de trabalho



Fonte: Siqueira, 1991.

Entende-se por capacidade gerencial as maneiras que cada ator desenvolve para melhor utilizar seus recursos, visando a atingir seus objetivos e manter/melhorar sua posição de poder. Nas organizações, ela se manifesta através da organização do trabalho, das políticas de gestão da força de trabalho, das condições de trabalho e das formas de regulação de conflito.

Por outro lado, entende-se por habilidade política a possibilidade concreta de se ocupar espaços institucionais públicos e privados, ligados aos interesses econômicos de uma pessoa ou grupo específico. Portanto, a habilidade política é a capacidade de conquistar o poder e o controle das instituições por meio das quais o poder é exercido. Para tanto, o indivíduo ou grupo que possui habilidade política promove a união em torno da preservação e promoção de seus interesses em detrimento de interesses divergentes, seja pela persua-

<sup>1</sup> Para uma discussão sobre relações de trabalho, ver Siqueira (1991, 1996 e 1997a) e Cançado (1992).

são ou pela coerção. Quem detém habilidade política é capaz de selecionar e utilizar os recursos disponíveis com efetividade, detectando e aproveitando as oportunidades do ambiente.

Os dados que fundamentam a argumentação deste artigo provêm de revisão histórica, documentos, estatísticas, observações diretas e 161 entrevistas gravadas e transcritas com fundadores, empresários, gerentes, técnicos, supervisores, motoristas e trocadores de uma amostra de cinco empresas das mais importantes do universo pesquisado e com gerentes e técnicos do órgão gestor e de associações de classe. Ressalta-se que o Sindicato de Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte não se dispôs a conceder entrevistas, sendo os dados referentes a esse órgão levantados através de fontes secundárias.

### 3. Dos bondes ao ônibus: histórico do setor<sup>2</sup>

A origem das empresas mineiras de TCUO obedece ao padrão nacional e, mesmo, latino-americano, com o proprietário iniciando seu negócio modestamente, quase sempre com um único veículo guiado e revisado por ele próprio.

Entretanto, em Belo Horizonte, o setor já recebe um legado diferenciado das outras cidades brasileiras.

Primeiramente, Belo Horizonte foi uma cidade construída através de um planejamento rigoroso, centrado em dois aspectos principais: higiene e circulação.

Outra especificidade refere-se à operação dos serviços de iluminação, telefonia e bondes. Em Belo Horizonte, até o final da década de 20, esses serviços eram prestados por empresas particulares, de capital nacional, ao contrário do que ocorria no eixo Rio-São Paulo, onde prevalecia o monopólio da Light, empresa de capital estrangeiro. Somente em 1929 é que se observou a entrada de capital estrangeiro, com a efetivação do contrato com a Companhia Força e Luz de Minas Gerais (CFLMG) subsidiária da American & Foreign Power Company (Amforp), grupo norte-americano da General Electric. Essa inserção tardia do capital estrangeiro fornece elementos para compreensão da crônica deficiência dos serviços prestados.

Em outras cidades brasileiras, como Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Belém e Campinas, o período áureo do transporte sobre trilhos foi do início do século à década de 30. A situação se alterou a partir dessa década, quando o crescimento acelerado e desordenado das cidades passou a exigir

---

<sup>2</sup> Esta seção é baseada principalmente em Fundação João Pinheiro (1996).

investimentos vultosos na expansão dos sistemas de transportes por trilhos para uma população periférica incapaz de pagar as tarifas de mercado, o que, aliado ao nacionalismo do governo Vargas, acabou por abrir espaço no mercado para a atuação dos proprietários de ônibus.

Já em Belo Horizonte, os primeiros investidores individuais ou familiares no transporte por ônibus surgiram no início da década de 20. As constantes reclamações dos usuários sobre o sistema de bondes levou o setor público à alternativa da contratação do serviço de auto-ônibus, para operação de quatro linhas, ainda em 1923. Desde então, pequenos e improvisados carros sobre rodas passaram a percorrer ruas e bairros, inaugurando uma nova era nos transportes coletivos.

A partir da Segunda Guerra Mundial, as dificuldades na importação de veículos e de combustíveis fizeram com que o sistema de bondes diminuísse algumas linhas e o volume de passageiros transportados. Nesse período, a cidade passou a receber cada vez mais imigrantes, acelerando os processos de industrialização e expansão da periferia. O ônibus tornou-se indispensável à ocupação de áreas cada vez mais distantes no processo de urbanização de Belo Horizonte, mais do que dobrando o número de passageiros transportados, em um curto período de três anos: de 6.453.210 passageiros em 1945 para 15.184.566 em 1948.

Nos anos 50, embora previstas no regulamento, as concorrências públicas regulares não chegaram a 20. O “conhecimento político” era o principal instrumento de pressão para a concessão de linhas, junto ao Departamento de Bondes e Ônibus (DBO), órgão gestor da época. Por outro lado, a mesma linha podia ser operada por diversos proprietários, que tinham de se entender quanto à organização do trabalho. Apesar da rígida fiscalização do DBO, os empresários encontravam espaços para burlar as definições do órgão e estabelecer as regras de concorrência no mercado. Assim, as linhas funcionavam de acordo com os horários estabelecidos entre os próprios empresários (que ainda atuavam como os motoristas dos veículos), que pagavam a um fiscal no final da linha para controlar a saída e chegada de carros. Em determinadas linhas, era combinada uma multa entre os motoristas que adiantassem ou atrasassem mais de cinco minutos do horário previsto, para não prejudicar os companheiros.

No final da década de 50, destacava-se na cidade, já expandida para além da zona perimetral da avenida do Contorno, a convivência de diferentes veículos e até modais de transporte: ainda transitavam os bondes elétricos, ao lado de velhas jardineiras, modernos ônibus, trólebus e trens suburbanos. Assim, a característica básica, desse período e da década seguinte, foi o gradativo abandono de modalidades mais rígidas de transporte coletivo urbano que exigiam maiores investimentos públicos. Os ônibus, por suas características de flexibilidade e menor custo, colocavam-se como alternativa viável ao crescimento urbano desordenado, às contingências de topografia muito

acidentada da cidade e aos seus numerosos cruzamentos, fruto de sua planta urbana.

#### 4. Trajetória do poder

A consolidação do modelo baseado no transporte por ônibus levou ao fortalecimento dos empresários privados, substituindo-se gradativamente o pequeno empreendedor individual pelas empresas de médio porte, processo fundado na expansão e na concentração das frotas. Um fato importante nessa trajetória foi a fundação, em 1952, da Associação dos Concessionários de Linhas de Ônibus de Minas Gerais. Embora se possa atribuir a criação da associação às imposições da política corporativista do governo Vargas, quando muitas entidades corporativas foram obrigadas legalmente a se formar, ainda que sem uma representatividade de fato, ela favoreceu certo nível de mobilização e organização dos proprietários de ônibus da capital mineira, que culminou na formação do Sindicato de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte (Setransp), no ano de 1954 (Watanabe, 1996).

Entre as décadas de 50 e 70, não se pode falar em uma identidade de grupo propriamente dita, visto que a atuação dos empresários se dava no nível individual, e não coletivo. Os empresários concentraram sua atuação em estratégias de ocupação e de manutenção de fatias de mercado, em um ambiente de forte concorrência interna (entre eles próprios) e externa (entre os outros modais — bondes, trólebus e trens), e diante da ação regulamentadora e fiscalizadora do órgão gestor (Fundação João Pinheiro, 1996).

Durante esse período, o Setransp centrou seus esforços na luta pelo aumento das tarifas, enfrentando resistências do órgão gestor e de setores da comunidade. Desenvolveu também pressões no sentido de evitar concorrências públicas, assegurar a reserva e proteção dos mercados já conquistados e impedir a estatização do transporte público, opondo-se à criação da Transportes Coletivos de Belo Horizonte S.A. (Transbel) (Fundação João Pinheiro, 1996).

A partir dos anos 70, com a implantação do controle de preços pelo governo federal, através da Comissão Interministerial de Preços (CIP), houve uma perda de espaço na atuação do Setransp, uma vez que as tarifas eram definidas no nível federal. Entretanto, no nível nacional, essa política resultou em um maior entrosamento entre os empresários do setor, que se uniram em torno do questionamento do critério único de elaboração dos índices. Em termos políticos, pode-se levantar a hipótese de que este foi o passo inicial para a projeção nacional do empresariado mineiro, através da formação de *anéis burocráticos* (Cardoso, 1975).

São assim chamados os círculos de informação e pressão que se constituíram nas décadas de 60 e 70 nos regimes burocráticos autoritários da Amé-



rica Latina, como mecanismo de articulação entre setores do Estado e setores das classes sociais, especialmente entre a grande empresa privada e a burocracia pública. Esses anéis passam a ser o caminho por excelência dos fluxos de informações e recursos entre a burocracia insulada e o ambiente externo. O insulamento burocrático é uma estratégia que se baseia na criação de ilhas de racionalidade e especialização técnica, visando a legitimar suas decisões e políticas por critérios técnicos e tentando afastar qualquer legitimidade baseada no conflito e no consenso inerentes ao mundo da política (Martins Filho, 1996). Durante o regime autoritário no Brasil, a proliferação das empresas estatais foi acompanhada pela ampliação das agências insuladas. O caso da Empresa Brasileira de Transportes Urbanos (EBTU), não parece exceção (Cançado & Cruz, 1996:21-30). No entanto, as ilhas de racionalidade não estão totalmente livres de influências externas. A “coalizão” predominante é a da burocracia pública com a grande empresa privada.

Embora, normalmente, a composição de um anel burocrático seja dada por um interesse específico, unindo de uma forma não permanente um círculo de interessados nessas questões e favorecendo um padrão fragmentado de tomada de decisões (Martins Filho, 1996), no caso dos transportadores mineiros parece ter contribuído para a integração e expansão do grupo. No final da década de 70, aproveitando as oportunidades criadas pela burocracia pública e seus órgãos de fomento para o transporte, alguns empresários mineiros passaram a expandir seus negócios para outros estados, sem abandonar suas atividades na capital mineira.

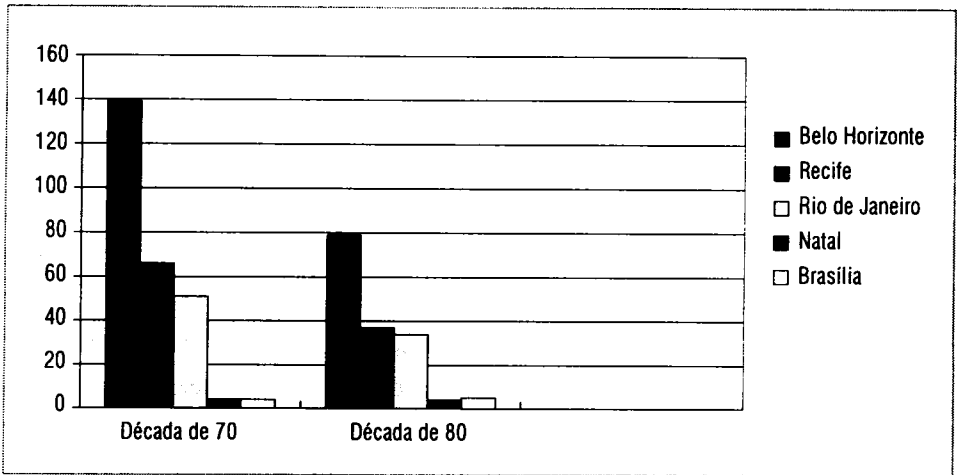
## 5. Capacidade gerencial e papel do órgão gestor

No início da década de 80, sob a gestão da Companhia de Transportes Urbanos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (Metrobel), foi imposto um padrão tecnocrático ao sistema de transporte e trânsito da cidade, o que levou à sua reestruturação e à reorganização das empresas operadoras. Entre as principais mudanças implantadas pelo Programa de Organização do Transporte Público por Ônibus (Probus), verificaram-se a estruturação do planejamento e fiscalização do serviço pelo órgão gestor público, a implantação da nova estrutura espacial, segundo uma configuração de linhas expressas e semi-expressas, diametrais e circulares, a redução do número de empresas (de 139 para 79 — região metropolitana) e da frota (de 3.474 para 2.740 veículos) e o aumento do número de linhas (79 para 96), o que levou ao processo de concentração de empresas, mediante fusão e extinção.

Observa-se que, apesar de ter ocorrido uma redução significativa (43%) no total de empresas na capital mineira, a quantidade continuou elevada, em relação às outras capitais brasileiras, conforme pode ser visualizado na figura 3.

Figura 3

**Processo de concentração das empresas em algumas capitais brasileiras**  
 Décadas de 70-80



Fonte: Orrico et alii (1996).

Quais seriam as possíveis explicações para essas diferenças? Em primeiro lugar, como o número absoluto de empresas já era elevado ao se iniciar o processo, mesmo após o reagrupamento, a quantidade de empresas que permaneceu no mercado ainda era alta em relação ao padrão nacional. Em segundo lugar, parece ter havido uma preocupação do órgão gestor, no sentido de evitar uma oligopolização no setor (UFMG/Face/Cepad/Gepet, 1995-96). E, finalmente, pode-se supor que a nova situação tenha estimulado os empresários a se unirem contra um inimigo comum — o órgão gestor —, evitando, assim, uma disputa interna que os enfraqueceria ainda mais (UFMG/Face/Cepad/Gepet, 1995-96).

Ocorreu também uma mudança no padrão de remuneração das empresas e da política tarifária, cabendo destacar que as empresas deixaram de receber pelo número de passageiros transportados para receber pelo número de viagens realizadas e por cálculos definidos pela planilha de custos que considerava critérios como extensão do percurso, idade média da frota etc. Nesse sistema, as empresas recolhiam a receita das tarifas à Câmara de Compensação Tarifária (CCT), que promovia o subsídio cruzado entre empresas deficitárias e superavitárias (Azevedo & Castro, 1987).

A reestruturação implicou uma série de mudanças, em termos não só da reorganização espacial do mercado e do padrão de concorrência, como também da organização interna de trabalho. As empresas viram-se obrigadas a um maior controle na produção de serviços, para poder atender às determinações do novo órgão gestor: itinerário, número de viagens, horários, tempo médio de

viagem, frota, número de trabalhadores, índice de ocupação dos veículos, instalações etc. No entanto, isso não significava que toda empresa, individualmente, tivesse melhorado sua produtividade, mesmo porque o sistema comportava a existência de empresas deficitárias e superavitárias (Cruz, 1996).

Se, anteriormente, em termos de produção do serviço, o empresário vivia somente a transportar o maior número de passageiros com o menor número de viagens possível e menor número de ônibus em circulação, obtendo seu lucro da superlotação dos ônibus, agora tornava-se necessário preocupar-se com as questões administrativas, como controle de custos, critérios de renovação da frota (em função das possibilidades de financiamento), escala e manutenção de frota, escalas de serviço, controles de produção etc. (Cruz, 1996).

Esse momento de ruptura, provocado pelo poder público, levou a uma maior profissionalização do setor. Nas empresas, os filhos dos fundadores, muitas vezes profissionais com formação acadêmica, passaram a dirigir seus negócios com maior dinamismo empresarial. Essa nova geração assumiu a liderança do Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte (Setransp), onde se verificou a incorporação do saber técnico e a absorção de profissionais oriundos de órgãos públicos de planejamento urbano (Watanabe, 1996).

Em função das alterações, alguns empresários, como estratégia de sobrevivência e de expansão de seus negócios, buscaram novos mercados no interior mineiro, em São Paulo, Maranhão, Bahia, Sergipe, Rondônia etc. Nessas regiões, os empresários detectaram carência de *know-how* consolidado no ramo de transportes, o que lhes permitiu a difusão da experiência adquirida em Belo Horizonte. Pode-se supor que a operação dos serviços pelos transportadores mineiros consistia em um avanço em relação às práticas locais, até em função de uma ação fiscalizadora mais branda do órgão gerenciador (UFMG/Face/Cepead/Gepet, 1995-96).

A partir de então, verificou-se um salto de qualidade gerencial, caracterizada por incorporações de inovações tecnológicas e por um novo padrão de relações e articulações políticas. Neste cenário, os empresários parecem ter percebido que, para fazer frente aos novos requisitos do órgão gestor, teriam de não apenas deter o saber técnico, como também estar unidos, como um grupo capaz de influenciar e se impor no cenário das decisões políticas. Esse momento de fortalecimento dos empresários belo-horizontinos e do Setransp, funcionando como entidade mediadora entre o órgão gestor e as empresas operadoras, foi simultâneo ao enfraquecimento técnico e político da Metrobel. A Transportes Metropolitanos (Transmetro), sucedeu à Metrobel em 1987, durante uma fase de desvalorização técnica dos órgãos públicos em Minas Gerais, tendo realizado projetos menos significativos, além de delegar o gerenciamento da Câmara de Compensação Tarifária ao próprio Setransp (Fundação João Pinheiro, 1996).

No nível nacional, foram fortalecidos os órgãos de representação da categoria, com a criação da Associação Nacional de Transportes Urbanos (NTU), e a atuação marcante na Confederação Nacional dos Transportes (CNT). Formou-se uma extensa rede de capilaridade no nível político, no Legislativo, Executivo ou Judiciário, com a participação ativa dos transportadores mineiros, que se transformaram, assim, em figuras de expressão e reconhecimento nacional. Como exemplo de representantes desse fenômeno, podem ser identificados empresários da segunda geração do transporte mineiro, filhos dos pioneiros e atuais proprietários de empresas, que ascenderam a posições de destaque regional, ao assumirem cargos executivos no Setransp, e, posteriormente, nacional, assumindo cargos na direção da NTU e do Serviço Social dos Transportes/Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes (Sest/Senat). Ressalte-se ainda que o Sest/Senat foi criado em momento de questionamento nacional quanto à continuidade de outros serviços congêneres, como o da indústria e o do comércio (Sesi/Senai, Sesc/Se-nac), demonstrando o poder de mobilização política da categoria, capitaneado por lideranças mineiras.

Na década de 90, ocorre a municipalização do transporte, sob a égide da Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte (BHTrans). Novamente, há uma retomada do padrão técnico nas decisões do órgão gestor, aliada a uma preocupação em democratizar a formulação das políticas de transporte. São criados fóruns de discussão e participação de diversos segmentos da sociedade sobre questões locais de transporte e trânsito, discussões da planilha tarifária, projetos de melhoria da qualidade de prestação de serviço do setor etc. Esses fóruns são importantes, pois possibilitam maior visibilidade e transparência na formulação e condução das políticas do setor, dividindo tarefas e responsabilidades (BHTrans, 1995).

A partir do desenvolvimento do Sistema Integrado de Informações Operacionais do Transporte Coletivo, implantado em 1994, através de um cadastro básico, ampliou-se a ação fiscalizadora do órgão gestor. De acordo com a BHTrans, a fiscalização tem garantido 98% de cumprimento do número de viagens e busca esta meta em relação ao cumprimento do quadro de horários, eliminando os atrasos (Siqueira, 1997b). Isto se torna mais relevante quando se sabe que, nas pesquisas de opinião dos usuários, o fator confiabilidade — representado pela expectativa de que o ônibus passará e os levará a tempo ao seu local de destino — supera o fator conforto, representado pelas condições do veículo e da viagem, inclusive a lotação.<sup>3</sup>

A BHTrans pretende ainda implantar o BHBus/97, Programa de Reestruturação do Sistema de Transporte de Belo Horizonte, atendendo às mu-

---

<sup>3</sup> Para uma análise do tema, ver Cançado (1996) e Watanabe et alii (1996).

danças necessárias para acompanhar o processo de urbanização e de crescimento populacional da cidade. Esse projeto visa a estruturar o sistema de transporte, através de uma rede integrada operacional, física e tarifariamente, possibilitando a introdução de novas tecnologias de ônibus, sistemática de cobrança e política tarifária. A espinha dorsal do programa é a linha do trem metropolitano como troncal de alta capacidade, e troncais de média capacidade nos corredores de maior demanda, servidos por ônibus. Esses troncais serão alimentados em estações de integração. Manter-se-ão linhas circulares e diametrais (expressas ou não), criando-se linhas de ligação transversal e perimetral (BHTrans, 1996).

Também está prevista nova licitação e regulamentação para a atuação das empresas de transporte coletivo urbano por ônibus (BHTrans, 1996). A questão da licitação trouxe à tona, novamente, o embate entre poder público e empresariado. Historicamente, o processo de licitação no transporte público, no Brasil, tem sido muito pouco utilizado, sendo o último processo na capital ainda da década de 60. A partir de determinações do Tribunal de Contas do Estado, a BHTrans se vê obrigada a promover o processo de licitação, mas vem encontrando barreiras das mais diversas. Por exemplo, no final de 1996, a Câmara Municipal aprovou um projeto de extensão das atuais permissões por 10 anos, prorrogáveis por igual período, sem exigência de concorrência pública. Os meios de comunicação têm denunciado esse projeto como fruto de um cartel das empresas de ônibus, sendo que a questão continua em discussão, em âmbito judicial. (Soares Filho, 1997; Garcia, 1997; Camarano, 1997).

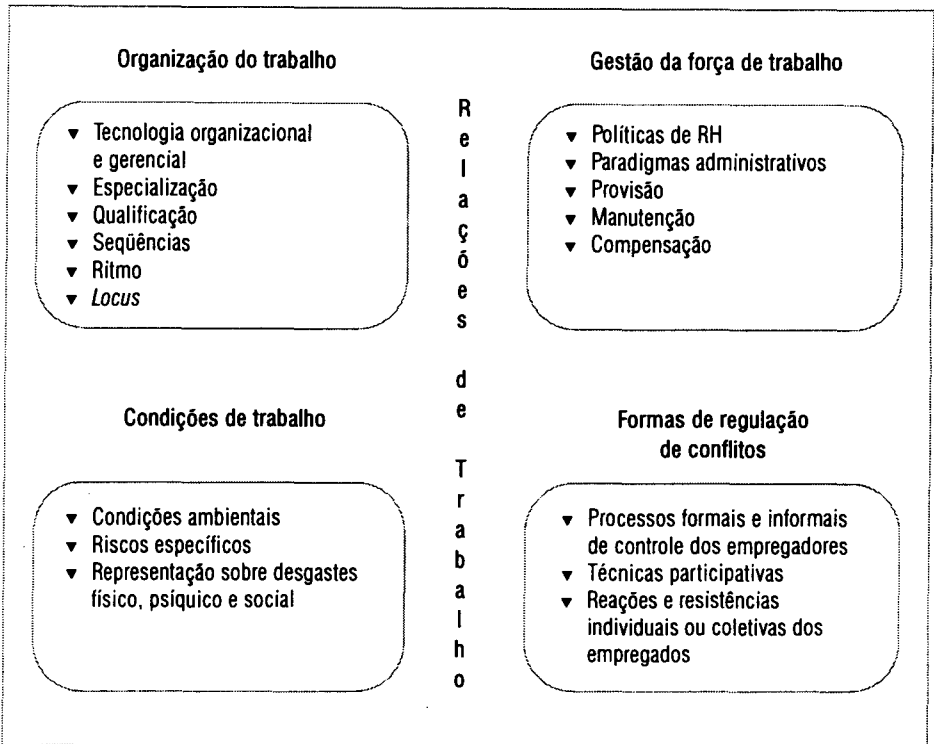
## 6. Velhas práticas da moderna gestão

Nesta década de 90, verifica-se, portanto, mais uma vez, uma política austera do órgão gestor, exigindo o cumprimento de determinações que, se por um lado imprimem aspectos modernizantes à gestão empresarial, por outro, levam a um engessamento das inovações que, porventura, pudessem ser propostas, por iniciativa das empresas. Dialeticamente, a incisiva atuação do órgão gestor leva o empresariado a buscar modos estratégicos de ação política, o que termina por contribuir para consolidação de um *know-how* gerencial do transportador mineiro.

As práticas gerenciais das empresas belo-horizontinas, apesar de apresentarem traços de uma administração tradicional, poderiam constituir um avanço, em termos de um *know-how* de transportes? A análise das instâncias das relações de trabalho (conforme a figura 4) permite um aprofundamento na questão.

Figura 4

**Categorias de análise das relações de trabalho  
na esfera microssocial**



Fonte: Siqueira, 1991.

**Organização do trabalho<sup>4</sup>**

Os aspectos da organização do trabalho encontram-se expressos na regulamentação e nas ordens de serviço, através da definição do quadro de horários, dos horários de saída de cada ponto de controle, da duração média da viagem e do itinerário a ser percorrido. O órgão gestor planeja e fiscaliza rigidamente o cumprimento de suas determinações. A partir dessas determinações, as empresas estabelecem a programação do trabalho, sendo que a escala de serviço dos empregados é a balizadora da seqüência da produção: o ritmo da “linha” de ônibus. Na maioria das empresas, o empregado é escala-

<sup>4</sup> Esta seção é baseada em Cruz (1996), Watanabe et alii (1995 e 1996) e Cruz & Siqueira (1995).

do para determinada linha, veículo e horário, sendo indicado o local onde ele vai assumir seu posto de trabalho. Assim, motoristas de cada linha têm o tempo exato para percorrer determinado itinerário, o que reforça a noção de “linha”, pois o ritmo do andamento do trabalho está ligado ao trabalho dos outros veículos, em uma relação de interdependência.

A confecção da escala de trabalho ainda é realizada manualmente na maior parte das empresas, mas já se verifica em algumas a utilização de sistemas informatizados. A jornada diária de trabalho, prevista em acordo coletivo, é de sete horas e 20 minutos, em 44 horas semanais; as horas extras formais são evitadas ao máximo, pois elevam os custos de mão-de-obra, um dos principais itens da planilha de custos (53% do total).

As formas de controle se dão pela fiscalização dos horários, por equipes do órgão gestor espalhadas pelos itinerários das linhas, identificadas ou não; e, internamente, nas empresas, através dos despachantes, localizados nos pontos de controle.

Pode-se destacar, em termos de tecnologia, nas empresas de ônibus de Belo Horizonte, a utilização disseminada do registrador de rpm para tacógrafo e do medidor de esforços excessivos em curvas e freadas. Estes equipamentos permitem o registro da velocidade desenvolvida pelo veículo, tempo de funcionamento do motor e rotações, além da quilometragem percorrida (via odômetro incorporado) e dos esforços excessivos em curvas, freadas e arrancadas.

Para as empresas, a implantação desses equipamentos tem significado a obtenção de bons índices de economia de combustível, maior durabilidade do motor e vida útil dos pneus, e menor desgaste das lonas de freio e outros componentes e peças de reposição. Além de economia, os aparelhos também permitem a padronização das formas de atuação do motorista, que passa a dirigir baseado nos instrumentos e não “de ouvido”, ampliando o controle da força de trabalho que se encontra extramuros.

A implantação da gerência pela qualidade total (TQM), tem sido realizada de forma tímida no setor de transportes, notadamente o mineiro. Estando em fase embrionária, envolveu apenas o grupo gerencial, não atingindo ainda o pessoal de operação. Observa-se, também, que alguns de seus princípios, como totalidade, engajamento, participação, criatividade e comunicação, ainda estão pouco desenvolvidos. Verifica-se um pseudodiscurso de valorização do usuário e do empregado, já que os trabalhadores não têm efetiva participação nas empresas e o passageiro não é tratado como cliente. Entretanto, o órgão gestor vem envidando esforços no sentido de estimular tais programas através da Comissão de Qualidade de Transporte Coletivo. Também a Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), através da promoção do prêmio de qualidade e de suas normas regulatórias, deverá promover avanços efetivos.

Conclui-se que a organização do trabalho nas empresas de ônibus se dá a partir da concepção e do planejamento do serviço, efetuados pelo órgão gestor, que efetivamente realiza a função estratégica da administração. Cabe às empresas cumprirem rigorosamente suas determinações. Como a concepção e o planejamento do serviço são funções do órgão gestor, as empresas utilizam-se dessa situação para justificar as diversas práticas de gestão que possam suscitar críticas ou insatisfações, seja do empregado, seja do usuário. As empresas avançam nos processos de organização do trabalho, quando impulsionadas e/ou pressionadas pelo órgão gestor, introduzindo tecnologias gerencial e de processo, que são incorporadas ao seu *know-how*. Em Belo Horizonte, as fases de “modernização” ou avanço podem ser claramente detectadas durante a gestão da Metrobel e, mais recentemente, da BHTrans.

### **Gestão da força de trabalho<sup>5</sup>**

As práticas de gestão da força de trabalho são traduzidas pelas diversas políticas de administração de recursos humanos — recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, avaliação de desempenho e carreira — estabelecidas no interior das empresas. No setor de transporte por ônibus, pode-se observar, em Belo Horizonte, a inclusão e a forte atuação de dois outros atores — BHTrans e Setransp —, além da tradicional relação patrão/empregado.

O processo de recrutamento e seleção utilizado nas empresas tanto pode ser interno, através da indicação de candidatos por parte dos empregados e da aplicação de testes práticos e entrevistas, como externo, através de anúncios na portaria ou em jornais e da aplicação de testes psicométricos e entrevistas. É um processo centrado no cargo, não se verificando a existência de critérios técnicos bem estabelecidos; funciona mais na base da intuição e da experiência daquele que contrata. A partir do ano de 1997, o Setransp passou a centralizar um cadastro de empregados, intermediando uma das funções da administração de recursos humanos própria das empresas.

A política de remuneração das empresas segue o estipulado pela convenção coletiva, acordada entre sindicato dos trabalhadores e Setransp, pagando-se o salário determinado a cada grupo profissional. Em termos de planos de benefícios, algumas empresas já concediam convênios para a área de saúde e de comércio. Atualmente, vigora o Plano de Saúde dos Rodoviários,

---

<sup>5</sup> Esta seção baseia-se em Siqueira et alii (1995), Siqueira (1995) e Cruz et alii (1996).



através de um convênio com uma empresa de medicina de grupo, custeado em 81,3% (do custo médio total) pela planilha de custo e o restante por contribuição do beneficiário. Esse plano de saúde é intermediado pelo sindicato das empresas e pelo órgão gestor (BHTrans, 1996). Percebe-se que a luta pelas condições de saúde do trabalhador está sendo deslocada da relação entre as empresas e o sindicato dos rodoviários para o órgão gestor.

O sistema de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas está basicamente voltado e restrito às exigências do órgão gestor. Os controles e punições consistem em descontos das infrações, advertências oral e escrita, suspensão e demissão. O sistema de recompensas consiste na distribuição de prêmios entre os empregados, como camisetas, cestas básicas, material escolar etc. Uma das formas de premiação observada para motoristas é a possibilidade de dirigir um veículo mais novo ou o trabalho em linhas consideradas mais “nobres”, fruto muitas vezes de critérios de “apadrinhamento”.

Não se observa a existência de um plano de carreira, mas existe a possibilidade de promoção de trocador para motorista, depois de um treinamento. O treinamento interno, quando existe, é voltado para a função, com enfoques restritos à tarefa, como a “escolinha” para formação de novos motoristas. Os treinamentos externos, até há pouco tempo, eram basicamente para funções gerenciais e, no caso de pessoal de operação, em direção defensiva e relações pessoais. Atualmente, estão começando a ser desenvolvidos cursos de treinamento para funções operacionais, pelo Sest/Senat, com a participação ativa de diversas empresas; em 1996, foram treinados 4.697 empregados, num total de 215.904 horas de treinamento (BHTrans, 1996).

As relações entre chefes e subordinados podem ser classificadas de paternalistas, pessoais e autoritárias. Apesar da existência de uma hierarquia, pode-se recorrer diretamente aos proprietários para resolver problemas, pedir emprego, empréstimos, favores, auxílio à comunidade etc. O chefe, superior na hierarquia, é percebido como “mau” e “estúpido”, enquanto os patrões são considerados “ótimos, educados e humanos”. Os empregados não entendem que chefe segue as ordens e vontade do patrão, que fica, portanto, resguardado do atrito e do confronto com o empregado. Muitas das negativas às reivindicações dos empregados são atribuídas às determinações da BHTrans, o que também resguarda a relação empresa/empregados.

A partir dessas observações, pode-se concluir que as práticas e políticas de recursos humanos estão sendo deslocadas do *locus* empresa/empregado, como negociações internas, para serem tratadas em âmbito coletivo, pelo sindicato patronal e pelo órgão gestor, com pequena participação do Sindicato dos Rodoviários. Se analisadas em função de um referencial teórico, pode-se concluir que, apesar da existência de um discurso modernizante, se enquadram no modelo clássico da administração de recursos humanos, conforme o quadro a seguir.

## Comparação dos modelos de recursos humanos

Política	Modelo clássico	Modelo moderno
Recrutamento e seleção	Centrado no cargo ou conjunto especializado de cargos.	Centrado em possibilidades de carreira.
Treinamento	Prepara para o desempenho na função atual; formação.	Prepara para funções futuras; processo educacional, multifuncional.
Remuneração	Depende da estrutura de cargos; alto grau de diferenciação salarial.	Com o foco em pessoas; baixa diferenciação entre níveis.
Controle e punição	Ênfase em controles explícitos do trabalho; coercitivo, autoritário.	Ênfase no controle implícito, pelo grupo; envolvimento.
Avaliação	Centrado no desempenho; efetuado pela chefia.	Centrado em resultados: negociação chefia/empregado.
Sistema de recompensas	Incentivos individuais, baseados em desempenho.	Incentivos grupais, baseados nos resultados da empresa.
Carreira	Carreiras rígidas, especializadas, de pequeno horizonte.	Carreiras flexíveis, de longo alcance.

Fonte: Siqueira, 1995.

É importante notar que, apesar de a administração de recursos humanos das empresas estudadas se aproximar mais do modelo clássico apresentado no quadro, ocorre certo avanço em seu gerenciamento, provavelmente influenciado por exigências do órgão gestor, de um lado; por programas desenvolvidos pelo Sest/Senat, por outro; e também em decorrência de condicionamentos de novas tecnologias.

Portanto, em relação às práticas de administração de recursos humanos, apesar de apresentarem um discurso de valorização dos recursos humanos, elas estão mais identificadas com o paternalismo e com o desenvolvimento de relações pessoais, característicos do modelo tradicional. A inclusão e a forte atuação dos dois outros atores — a BHTrans e o Setransp —, que extrapolam a tradicional relação patrão/empregado ao assumirem parte dessas atribuições, parecem ser o que determina um avanço no gerenciamento das empresas, na medida em que possibilitam a homogeneização das políticas e o investimento em novas tecnologias.

## **Condições de trabalho<sup>6</sup>**

O gerenciamento das condições de trabalho no serviço de transporte coletivo por ônibus é bastante difícil e complexo, por ser a atividade exercida extramuros. Isso impõe uma série de contingências e restrições, como o fato de expor o trabalhador: ao frio, ao calor e à chuva, o que afeta direta ou indiretamente seu desempenho e saúde; às condições desgastantes de tráfego e trânsito, sujeitando-o à disputa de espaços com outros veículos; ao congestionamento; às condições precárias das vias públicas; à poluição sonora etc.

Existem, ainda, condições intrínsecas à própria atividade, que causam desgaste ao trabalhador, como a necessidade de realizar trabalho noturno; as mudanças na quantidade de passageiros ao longo do dia; o medo e a ansiedade gerados pela responsabilidade de lidar com dinheiro alheio e estar sujeito a assaltos; o comportamento imprevisto e até mesmo, às vezes, inadequado do usuário e/ou pedestre.

As condições de trabalho variam de acordo com a linha, pois envolvem aspectos como itinerário, topografia, condições de tráfego e até tipo de passageiro carregado.

Esses fatores, sobre os quais o empregado e o empresário têm pouco controle, caracterizam condições árduas e penosas, geralmente, provocando desgaste físico e mental do trabalhador de transporte coletivo, não apenas no Brasil como em outros países (Duffy & McGoldrick, 1990).

Além dessas condições adversas, verifica-se que algumas políticas gerenciais nas empresas de transporte intensificam a penosidade da profissão. Observa-se, por exemplo:

- ▼ em relação às condições dos ônibus — precariedade da manutenção; defeitos nos veículos que não impedem que eles circulem, mas que dificultam o trabalho do motorista; aspectos ergonômicos inadequados (calor e ruído advindos do motor dianteiro; barulho da campainha); idade dos veículos; características inadequadas (veículos curtos, provocando superlotação; motor dianteiro com suspensão por feixes de molas; portas estreitas e primeiro degrau muito altos, dificultando o embarque/desembarque de passageiros e, conseqüentemente, atrasando a arrancada dos motoristas, que têm dificuldades em cumprir os horários);
- ▼ em relação aos horários — intervalos reduzidos de descanso; jornadas excessivas e inesperadamente longas, que extrapolam o horário de trabalho, de acordo com a conveniência e as necessidades das empresas;

---

<sup>6</sup> Esta seção é baseada em Mendes (1997), Cançado (1993) e Kompier et alii (1990).

- ▼ outros fatores básicos, como falta de sanitários no final dos pontos e falta de fornecimento de troco para os cobradores, o que freqüentemente gera atritos entre cobrador e usuário.

No que diz respeito às condições dos ônibus, o órgão gestor vem tomando medidas no sentido de estimular a renovação da frota. Assim, a idade média da frota de ônibus em circulação em Belo Horizonte é relativamente baixa, em torno de 4,5 anos. Além disso, o órgão gestor já começa a exigir veículos mais modernos e equipamentos de bordo mais desenvolvidos, corrigindo as inadequações. Com isso, melhoram tanto o conforto e a segurança dos passageiros quanto as condições de trabalho dos motoristas e trocadores. O órgão gestor está desenvolvendo estudos para instalação de sanitários nos pontos finais. Também a implantação do BHBUS deverá implicar condições mais adequadas de trabalho para os motoristas, através das diversas reformulações estruturais, viárias e organizacionais.

Se, por um lado, essa ação do órgão gestor é necessária para assegurar melhores condições de transporte para passageiros e de trabalho para motoristas e trocadores, além de uma melhor prestação de serviço, por outro lado, ela se torna uma justificativa para que o empresário se exima de qualquer responsabilidade pela melhoria dessas condições. Questionados a esse respeito, eles alegam que o órgão gestor os proíbe de promover qualquer alteração. No entanto, sabe-se que há questões de cunho eminentemente empresarial (como fornecimento de troco e prolongamento da jornada de trabalho) que permanecem sem solução.

A melhoria das condições de trabalho, que deveria ser de competência das empresas e objeto de reivindicações do Sindicato dos Rodoviários, decorre de imposições do órgão gestor: as inovações determinadas por este são cumpridas e a própria ação da fiscalização acaba por gerar melhores condições para os trabalhadores. Essa posição reforça o comportamento das empresas e a acomodação dos trabalhadores. Essa discussão deveria envolver todos esses atores, além dos próprios trabalhadores.

### ***Regulação de conflitos<sup>7</sup>***

Nas empresas de ônibus, a principal ideologia que fundamenta as políticas quotidianas de regulação de conflitos é a política de integração, expressa pelo mito da “grande família”, a idéia de que a empresa é uma família, onde não há discórdias, onde todos são ouvidos, respeitados, amados e valoriza-

---

<sup>7</sup> Esta seção é baseada em Watanabe (1996) e Cançado (1994a, 1994b e 1994c).

dos. Dessa forma, procura-se imprimir e reforçar o senso de comunidade no local de trabalho e um espírito de colaboração, lealdade, união e confiança entre a empresa e seus empregados. O mito da “grande família” é complementado pelo paternalismo, onde as ordens do pai-patrão devem ser obedecidas, pois ele sabe o que é melhor para os filhos-empregados.<sup>8</sup>

O mito da “grande família”, identificado com a perspectiva “tradicional” da racionalidade weberiana, favorece práticas pouco profissionais de barganhas e favoritismo pessoais, dificultando as decisões técnicas, de um lado, e enfraquecendo o poder político e de resistência dos empregados, de outro.

Deve-se ressaltar que isso não significa a condenação de quaisquer relações mais pessoais entre patrões e empregados, sendo, inclusive, esse tipo de relação um padrão cultural brasileiro, onde predominam as empresas de cunho familiar. Tampouco significa que esse mito seja desenvolvido de forma consciente e até maquiavélica pelos empresários, pois ele é favorecido pelo próprio porte e estrutura rasa das empresas, que propiciam maior proximidade entre patrão e empregados. No entanto, não se pode negar que ele tem um poder efetivo de atuar como instrumento ideológico de controle e manipulação.

Verificam-se, ainda, estratégias gerenciais de regulação de conflitos em relação à sua manifestação na forma clássica, ou seja, no momento da greve. Algumas empresas procuram colocar os veículos em circulação, buscando os trabalhadores em casa; procurando mantê-los nas garagens, atraindo-os com lanches, festas e churrascos; ameaçando demissões e abertura imediata de contratações para substituir os grevistas. Essa, aliás, é a medida preconizada publicamente pelo Setransp. Outras empresas não colocam seus carros em circulação, ou seja, estimulam a paralisação, alegando que não querem colocar em risco seu patrimônio e a segurança de seus trabalhadores.

Deve-se esclarecer que as greves vêm-se tornando cada vez menos frequentes na capital mineira. Na verdade, os trabalhadores têm preferido colocar em prática a chamada “operação lingüição”, que consiste em manter os ônibus circulando apenas na faixa da direita das vias de circulação, sem realizar ultrapassagens. Assim, provocam grandes congestionamentos e atrasos nas viagens. Os trabalhadores sentem-se mais resguardados através desse tipo de operação, pois, segundo eles, estariam apenas cumprindo o que manda o regulamento de trânsito.

Por outro lado, a exemplo de outras capitais, há suspeitas de que o movimento dos trabalhadores seja interessante para os patrões. Como a principal reivindicação dos rodoviários é o reajuste salarial, os patrões alegam que só

---

<sup>8</sup> Para interessante discussão sobre cultura organizacional, mitos e institucionalização, ver Martins (1992), Rodrigues (1991e 1995) e Rodrigues & Collinson (1995).

podem atender a essa demanda se houver reajuste de tarifas. Enfim, a responsabilidade acaba recaindo sobre o órgão gestor. Há ainda suspeitas de que a “operação lingüição” seja até mais interessante para os empresários do que a própria greve, pois eles continuariam recebendo pelas viagens realizadas.

Sendo o transporte por ônibus um serviço essencial, é urgente que se encontrem formas para que os trabalhadores possam reivindicar, se manifestar e pressionar os patrões, mas preservando os usuários.

A relação clássica entre capital e trabalho, ou seja, entre empregador e empregados, no caso do transporte por ônibus, acaba por envolver, inevitavelmente, o Estado, através do órgão gestor, que se torna um “bode expiatório” para problemas que deveriam ser solucionados no interior das empresas.

Portanto, os conflitos inerentes às relações de trabalho são deslocados da relação patrão/empregado e transferidos para o órgão gestor. Frente às pressões dos trabalhadores por melhores condições de trabalho ou de salário, as empresas se eximem de culpas e responsabilidades, uma vez que alegam estarem somente cumprindo determinações do gestor. Essa transferência reforça a metáfora da “grande família” nas empresas de ônibus: o patrão se alia aos trabalhadores contra as pressões impostas externamente, transformando as formas de manifestação de conflitos coletivos em união capital/trabalho contra o agente externo, o gestor. A própria questão salarial, que em outras categorias é motivo de forte embate entre o sindicato patronal e o dos trabalhadores, no transporte por ônibus torna-se uma forma de pressão do empregado para obter aumento da tarifa, uma vez que o salário é fator de peso na planilha de custo. Essas estratégias gerenciais se estruturam, portanto, como eficientes formas de resolução dos conflitos no setor.

## 7. Considerações finais

Pode-se concluir que os empresários belo-horizontinos apresentam singular capacidade gerencial e habilidade política. A partir de um processo de profissionalização e expansão no setor de transportes de Belo Horizonte, perceberam a necessidade de uma articulação do grupo, inicialmente para fazer frente ao poder público local, expandindo-a em nível nacional. Esse processo de organização não apenas permitiu a alavancagem e a padronização da gestão empresarial, como também facilitou a ascensão de determinados atores a influenciarem as decisões políticas do setor nas esferas municipal, estadual e federal.

Em termos de peculiaridade, os empresários mineiros se destacam como articuladores na criação e concentração de suas empresas, como os pioneiros na diversificação e expansão geográfica de seus negócios, e como lideranças políticas e empresariais nacionais, obtendo sucesso na defesa de seus interesses.

Quanto ao gerenciamento das instâncias das relações de trabalho, os empresários não apresentam práticas de vanguarda, aproximando-se do modelo adotado pela maioria das empresas brasileiras do setor, rotulado de “tradicional”, fundado especialmente em relações paternalistas, pessoais e autoritárias, em contraposição ao modelo “profissional”, baseado na impessoalidade e especialização.

Apesar dessas características tradicionais, deve-se considerar alguns fatores para que se possa questionar a adequação ou inadequação do modelo gerencial adotado pelas empresas de transporte. Em primeiro lugar, constata-se que as rígidas determinações do órgão gestor são fundamentadas em questões técnicas, mas também partem do pressuposto de que as empresas não têm conhecimento suficiente para se modernizarem, estabelecendo uma relação de tutela. Dessa forma, acaba-se criando um círculo vicioso, em que as empresas se acomodam às determinações do órgão gestor, quando não tentam burlá-las, pois não têm necessidade de desenvolver projetos e ações que ultrapassem a simples prestação imediata do serviço.

Em segundo lugar, verifica-se que o modelo de administração “tradicional” é o padrão de administração de muitas empresas brasileiras, que são, em sua maioria, familiares, de pequeno e médio portes, constituindo parte da cultura gerencial do país. Diagnóstico realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 1991, numa amostra de pequenas e médias empresas brasileiras, confirma essa tendência:

- ▼ 83% não empregam técnicas modernas de *marketing* e vendas;
- ▼ 80% não desenvolvem atividades de treinamento de pessoal;
- ▼ 76% não utilizam computadores;
- ▼ 72% não possuem arranjo físico planejado;
- ▼ 61% não possuem mecanismo de avaliação da produtividade;
- ▼ 60% necessitam investir na implantação e melhoria de sistemas de gestão;
- ▼ 53% não adotam sistemas de controle de qualidade;
- ▼ 37% não possuem sistemas de apuração de custos;
- ▼ 35% não fazem planejamento de produção nem têm qualquer controle de estoques.

Analisando-se as hipóteses explicativas para a persistência de um elevado número de empresas na capital mineira, pode-se levantar: a política definida pelo órgão gestor, a fim de evitar uma oligopolização do setor; a política deliberada pelo Setransp de evitar que uma empresa absorva outra(s), gerando uma concorrência que poderia levar a disputas internas e enfraquecer a

classe como um todo; o mecanismo de subsídio cruzado entre as empresas, que possibilita que empresas de pequeno porte, possivelmente deficitárias ou pouco rentáveis, sobrevivam. Esses fatores possibilitam ou favorecem a repartição do mercado em diversas empresas, de pequeno e médio portes.

Em relação ao processo evolutivo das empresas de ônibus de Belo Horizonte, verifica-se que, até a década de 80, o processo é semelhante ao de outras cidades brasileiras; é nessa década que diferenças significativas podem ser percebidas, sendo indicativas das peculiaridades do grupo mineiro. Como a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de suas operações está engessada pela ação do órgão gestor e por limitações características do mercado, os empresários percebem que têm de se unir, como uma categoria forte e representativa, para fazer frente às determinações da regulamentação pública. Desta forma, a estratégia de expansão dos negócios se dá através da conquista de outros setores (correlatos ou não ao setor de transporte) e de mercados de outras regiões do país. Esta opção passa a ser amplamente explorada pelos transportadores belo-horizontinos, e com sucesso, uma vez que a aquisição da capacidade gerencial se efetivara a partir da incorporação do padrão técnico imposto pelo órgão gestor, na década de 80.

A aquisição desse *know-how* gerencial é fortalecida pelo espírito de união e colaboração da categoria, através da atuação do Setransp e do Sest/Senat, que congregam diversas funções empresariais, possibilitando o investimento em novas tecnologias de processo e gerenciais, o que seria mais difícil se cada empresa, individualmente, tivesse de fazê-lo. E, assim, pode-se supor que esse seja o diferencial em relação às práticas gerenciais tradicionais.

Analisando-se a história do setor, onde o processo iniciado pela Metrobel foi interrompido durante uma década e só retomado recentemente através da BHTrans, percebe-se que só agora essas empresas e o próprio órgão gestor tiveram condições para levantar e desenvolver aspectos que não estejam diretamente ligados à produção do serviço, como a gestão dos recursos humanos e a questão da qualidade e da produtividade. Assim, pode-se verificar que está havendo um esforço efetivo, tanto da BHTrans quanto do Setransp (através de convênio com o Sest/Senat), em promover maior profissionalização dos trabalhadores em transporte por ônibus e melhorar a qualidade do serviço prestado.

## Referências bibliográficas

- ANTP (Associação Nacional de Transportes Públicos). *Boletim Estatístico — ônibus, táxi e barca*. Belo Horizonte, ANTP, n. 68, jul. 1996.
- Azevedo, Sérgio de. & Castro, Mônica da Matta Machado. Política de transporte na região metropolitana de Belo Horizonte: o papel da Metrobel. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 21(3):82-108, jul./set. 1987.



- BHTrans. Gestão democrática do transporte e trânsito. Belo Horizonte, BHTrans, 1995. mimeog.
- . Plano de reestruturação do sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte — BHBUS. Síntese dos estudos e proposições. Belo Horizonte, BHTrans, 1996. mimeog.
- Camarano, Denise. Justiça íntima cartel do ônibus. *Hoje em Dia*. Belo Horizonte, 12 mar. 1997, p. 1.
- Cançado, Vera L. Relações de trabalho entre motoristas do transporte rodoviário de carga e a empresa "XPC": fatores condicionantes de acidentes. Belo Horizonte, UFMG/Face/CMA, 1992. (Dissertação de Mestrado.)
- . Impacto das relações de trabalho sobre os acidentes no transporte rodoviário de carga. In: Encontro Anual da Anpad, 17. *Anais*. Salvador, Anpad, 1993.
- . As estratégias dos trabalhadores no processo de regulação de conflitos. In: Encontro Anual da Anpad, 18. *Anais*, Curitiba, Anpad, 1994a.
- . Estratégias de regulação de conflitos no transporte rodoviário de carga. In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 8. *Anais*, Recife, Anpet, 1994b.
- . O sofrimento e o prazer na profissão motorista. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, 29:56-63, out./nov. 1994c.
- . A opinião dos usuários sobre transporte por ônibus. *Revista dos Transportes Públicos*. São Paulo, ANTP, 19, 4. trim. 1996.
- & Cruz, Marcus Vinicius G. A lógica intervencionista brasileira e a lógica do sistema de transporte coletivo urbano por ônibus. In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 10. *Anais*, Brasília, Anpet, 1996.
- Cardoso, Fernando Henrique. *Autoritarismo e democratização*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975.
- Cruz, Marcus Vinicius Gonçalves da. *Organização do trabalho no transporte público por ônibus em Belo Horizonte*. Belo Horizonte, Cepead/Face/UFMG, 1996. (Dissertação de Mestrado.)
- & Siqueira, Moema M. Organização do trabalho em empresa de transporte coletivo urbano por ônibus em Belo Horizonte. In: Anpet, 9. *Anais*. São Carlos, Anpet, 1995.
- et. alii. A capacitação de recursos humanos em empresas de transporte coletivo urbano por ônibus em Belo Horizonte, Brasil. In: Congresso Latino-Americano de Transporte Público e Urbano, 8. *Anais*. Curitiba, Claptu, 1996.
- Duffy, Carol & McGoldrick, Ann. Stress and bus driver in the UK transport industry. *Work and Stress*. London, 4(1):17-27, 1990.
- Fundação João Pinheiro. Centro de Estudos Históricos e Culturais. *Omnibus: uma história dos transportes coletivos em Belo Horizonte*. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1996.
- Garcia, Roney. Cartel dos ônibus volta ao ataque. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 17 mar. 1997, p. 21.
- Kompier, M. et alii. Absence behaviour, turnover and disability: a study among city bus drivers in the Netherlands. *Work and Stress*. London, 4(1):83-9, 1990.

- Martins, J. *Culture in organizations: three perspectives*. Oxford, Oxford University Press, 1992.
- Martins Filho, Edson Oliveira. A crise do Estado: relacionamento entre Estado e sociedade no Brasil — diagnóstico da crise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 30(6):89-104, nov./dez. 1996.
- Mendes, Luiza Resende. Serviço essencial x trabalho penoso — análise das condições de trabalho dos motoristas de ônibus coletivo urbano na cidade de Belo Horizonte. Belo Horizonte, UFMG/Face/CMA, 1997. (Dissertação de Mestrado.)
- Orrico, Rômulo Dante et alii. *Ônibus urbano: regulamentação e mercados*. Brasília, LGE, 1996.
- Rodrigues, S. B. *O chefinho, o bode e o telefone*. Belo Horizonte, UFMG/Face/Cepead, 1991. (Tese de Professor Titular.)
- . *Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em uma companhia de telecomunicações brasileira*. Belo Horizonte, UFMG/Face/Cead, 1995. mimeog.
- & Collinson, D. Having fun with animals. *Research Papers in Management Studies*. Cambridge, University of Cambridge (10), May 1995.
- Sebrae. *Diagnóstico das pequenas e médias empresas no Brasil. Pesquisa nacional sobre competitividade industrial*. 1991.
- Siqueira, Moema Miranda de. *Relações de trabalho em hospitais de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, UFMG/Face, 1991. (Tese de Professor Titular.)
- . Desempenho das empresas de transporte por ônibus em Belo Horizonte: a gestão de recursos humanos. In: Congresso Nacional de Transportes Públicos, 10. *Anais*. São Paulo, Anpet, 1995.
- . O ônibus e seus donos: relações de poder no transporte coletivo de Belo Horizonte. In: Enanpad, 20. *Anais*. Rio de Janeiro, Anpad, 1996.
- . Relações de trabalho: multidisciplinaridade e singularidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 1997a.
- . O papel da regulamentação na gestão pública: o exemplo do transporte coletivo por ônibus. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, jan./fev. 1997b.
- et alii. Relaciones laborales en las empresas de transportación urbana en Belo Horizonte. In: Congresso Latinoamericano de Sociologia, 20. *Anales*. México, 1995.
- Soares Filho, Nei. Cartel pode ter subornado vereadores. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 12 jan. 1997, p. 11.
- UFMG/Face/Cepead/Gepet. *Entrevistas com empresários e técnicos do órgão gestor público*. Belo Horizonte, UFMG, 1995-96. mimeog.
- Watanabe, Fernanda S. A grande família, o cachorro e o lingüição: formas de manifestação e de regulação de conflitos em empresas de transporte coletivo urbano por ônibus de Belo Horizonte. Belo Horizonte, Cepead/Face/UFMG, 1996. (Dissertação de Mestrado.)

- ; Cruz, Marcus Vinícius G. & Siqueira, Moema M. Cliente passageiro X passageiro cliente: a concepção em organizações de transporte coletivo sobre a qualidade do serviço. In: Congresso da Anpad, 19. *Anais*. Rio de Janeiro, Anpad, 1995.
- . Qualidade e produtividade nos serviços de transporte coletivo urbano de Belo Horizonte. In: Congresso Latino-Americano de Transporte Público e Urbano, 8. *Anais eletrônicos*. Curitiba, Clatpu, 1996.
- Weber, Max. *Economia e sociedade: esboço de sociologia compreensiva*. 2 ed. México, DF, Fondo de Cultura Económica, 1964.