

A GESTÃO DE SERVIÇOS E O TRANSPORTE ESCOLAR EM PERÍODO DE PANDEMIA

Eduardo Ramiro Born de Moraes

UNOESC

Darlan José Roman

UNOESC

Resumo: A pandemia causada pela Covid-19 vem impactando a economia mundial de modo significativo. Com o fechamento generalizado das instituições educacionais visando a segurança da saúde de professores, alunos e comunidade em geral, ocorreu também a interrupção dos serviços terceirizados de transporte escolar. O objetivo deste trabalho foi o de compreender as possibilidades e os desafios da gestão de empresas de transporte escolar em período de pandemia. Justifica-se a pesquisa por ser um dos principais meios de acesso à escola e conseqüentemente do acultramento e do desenvolvimento social. Foi realizada revisão bibliográfica e as informações foram complementadas com um estudo de caso através de entrevista semiestruturada com o gestor de uma empresa de transporte escolar do oeste catarinense. Os resultados evidenciaram que a interrupção das aulas trouxe a necessidade de novas práticas de gestão, adequando a oferta de serviços e redirecionando a atividade dos transportadores e gestores para geração de renda através de atividades secundárias como o turismo. As principais dificuldades encontradas estariam relacionadas a não estocabilidade do serviço, diferenciando-se do setor turístico cujas limitações foram amenizadas pela possibilidade do *home office* e das vendas de pacotes turísticos a longo prazo, ao contrário do transporte escolar que é condicionado a ocorrência das aulas presenciais. Conclui-se que a sobrevivência dessas empresas depende de uma gestão resiliente e inovadora.

Palavras-chave: Gestão de serviços, Transporte escolar, Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a pandemia causada pelo SARsCOV-2 (Novo Coronavírus, também denominado Covid-19) vem impactando a economia de modo significativo e generalizado em âmbito global, causando prejuízos financeiros e trazendo consigo um espectro de instabilidade sobre diversos setores comerciais e de prestação de serviços (AVENI, 2020; DE REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Neste contexto, a indústria de serviços é confrontada com severas restrições e limitações decorrentes do isolamento e das práticas de distanciamento social determinados pelas autoridades mundiais (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020).

Mediante essa situação de pandemia, um dos principais setores cuja interrupção das atividades refletiu na impossibilidade da continuidade da prestação de serviços e conseqüentemente implicou em prejuízos a geração de renda dessas empresas, foi o setor de transporte escolar terceirizado. Com o fechamento generalizado (Lockdown) das instituições educacionais visando a segurança da saúde de professores, alunos e comunidade em geral, ocorreu também a interrupção dos serviços de transporte escolar.

Essa interrupção repercutiu na necessidade de estabelecer novas práticas de gestão, adequando a oferta de serviços e até mesmo redirecionando as atividades dos transportadores e dos gestores dessas empresas para geração de renda através de atividades secundárias.

Neste sentido, a pesquisa realizada neste contexto justifica-se pelo fato de o transporte escolar ser um dos principais meios de acesso à escola e conseqüentemente do acultramento e do desenvolvimento social. O objetivo deste trabalho é o de compreender as possibilidades e os desafios da gestão de serviços de transporte escolar em período de pandemia.

Para esta tarefa foi realizada revisão bibliográfica para desenhar uma compreensão teórica e conceitual acerca do campo de pesquisa, abrangendo as categorias de análise sobre gestão de serviços, gestão de serviços de transporte e também sobre a importância e dificuldades do transporte escolar. Para complementação das informações foi realizado um estudo de caso através de entrevista semiestruturada com o gestor de uma empresa de transporte escolar do oeste catarinense.

A descrição e as análises dos resultados serão desdobradas a partir de uma compreensão dinâmica, buscando articular as discussões das entrevistas com o referencial teórico e epistemológico sobre gestão de serviços como modos de sistemas de produção.

2 A GESTÃO DE SERVIÇOS E O TRANSPORTE ESCOLAR EM PERÍODO DE PANDEMIA

2.1 A INDUSTRIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E O CONTEXTO DO OESTE CATARINENSE

Apesar de estar atrelado aos fenômenos humanos e sociais desde o início dos tempos, o estudo acerca da prestação de serviços ganhou relevo no final do século passado (1901-1975), sendo percebido como um fenômeno econômico individuado em relação ao tradicional comércio de produtos/mercadorias, constituindo uma nova categoria de análise (LEVITT, 1976). Segundo Levitt (1976), o conceito de serviço por muito tempo foi associado ao sentido tradicional de “servir”, traduzindo uma relação de mestre-servo na qual é realizado um atendimento mais personalizado e personalizado, limitando-se aos atendimentos individuais e de certa forma contrapondo-se aos atendimentos massivos.

Historicamente, uma maneira de "servir" era na forma de uma pessoa para o benefício de outra - o mordomo, o lacaio, a empregada doméstica, a empregada do andar de cima, o advogado, o açougueiro, o verdureiro, o alfaiate e o cozinheiro – Cada qual realizando um serviço altamente personalizado, seja arrumando as roupas ou cortando o assado de acordo com as especificações exatas de cada cliente familiar (LEVITT, 1976, p. 3, tradução nossa).

Em oposição a esse serviço individual Levitt cita o exemplo dos hipermercados cuja lógica de autoatendimento representa uma categoria de serviços pensados para as massas populacionais. A partir dessa oposição consegue-se traçar uma linha temporal na expansão da tradicional indústria de serviços, voltada para o trabalho artesanal e manufatureiro, para o trabalho mecanizado e adaptado tecnologicamente para atender um público expressivamente maior, aumentando assim a produtividade e reduzindo a carga de trabalho (LEVITT).

O conceito de industrialização do serviço, uma vez que entre em nossas mentes - embora tenhamos vivido com ele sem saber desde o início dos tempos mortais - pode transformar a forma como nos comportamos, o que fazemos e para onde vamos. Pode gerar novas soluções libertadoras para velhos problemas intratáveis. Pode trazer às economias cada vez mais dominadas por serviços do futuro os mesmos tipos de avanços vertiginosos na produtividade e nos padrões de vida que as economias de fábricas produtoras de bens recentemente criadas trouxeram ao mundo no passado (LEVITT, 1976, p. 17 – tradução nossa).

É importante enfatizar que essa produtividade é uma dimensão ao mesmo tempo qualitativa e até mensurável do serviço, que no campo de estudos dos sistemas

de produção é imprescindível para entender os diferentes arranjos entre as organizações de trabalho. O exemplo do hipermercado ilustra um serviço consideravelmente antigo que foi atualizado em função das mudanças tecnológicas e representa uma forma de “industrialização do serviço” (LEVITT, 1976, p. 5 – tradução nossa), pois agrega mais espaço, custos reduzidos e maior satisfação sobre a experiência de atendimento.

Assim como o hipermercado muitos outros serviços constituem uma extensão da cultura artesanal e foram industrializados através do desenvolvimento tecnológico, incluindo adequações por meio de tecnologias hard, soft e híbridas (LEVITT, 1976).

As tecnologias hard abrangem as situações nas quais os serviços manuais que exigem esforços coletivos podem ser substituídos por máquinas e/ou ferramentas tangíveis, como as lavadoras de roupas automáticas, o equipamento de raio-X dos aeroportos que substituiu a revista manual, o liquidificador, etc; já as tecnologias soft por sua vez são os sistemas “pré-embalados” que eliminam a morosidade das vendas pessoais, como os buffets de restaurantes, pacotes de viagens e de seguros; e as tecnologias híbridas são sistemas mistos e integrados, como o roteamento de caminhões e o conjunto composto por trens e ferrovias particulares que ampliam as possibilidades logísticas de transporte e entrega de produtos (LEVITT, 1976).

A partir dessas exemplificações pretende-se demonstrar que a principal ideia do estudo de Levitt é a de que “o serviço se tornou uma parte essencial do próprio produto” (1976, p. 15), de modo que o serviço está presente não apenas na fase de produção, mas também é construída toda uma demanda em função do produto, que supõe uma divisão do trabalho e que exige serviços complementares para utilização do mesmo, como treinamentos (no caso da comercialização de softwares) e manutenções (em decorrência da obsolescência dos produtos).

Para Ignacy Sachs, os Caminhos para o desenvolvimento sustentável percorrem justamente o entendimento de que “o estudo de sistemas de produção integrada, adaptados às condições locais, deve prosseguir em diferentes escalas de produção, desde a agricultura familiar aos grandes sistemas comerciais” (SACHS, 2009, p. 39). A partir deste entendimento é possível estabelecer uma conexão entre as escalas de produção no domínio da prestação de serviços com uma breve contextualização histórica das condições locais e das especificidades do oeste

catarinense que é o lócus desta pesquisa, sejam esses serviços relacionados a agricultura ou mesmo no ramo de transportes de escolares (objeto deste trabalho).

Após a Guerra do Contestado (1912-1916) que foi movida por interesses de divisão e apropriação de terras, ocorreu a colonização do oeste catarinense, período situado entre 1912 e 1950, sendo este intervalo essencialmente marcado pela derrubada da floresta pelos colonizadores para extrativismo da madeira e geração de renda através da agricultura (RADIN; & SILVA, 2018).

Posteriormente, no período de 1960 a 1970 ocorreu o fenômeno conhecido como Revolução Verde que levou a industrialização ao meio rural e que na perspectiva de alguns autores foi um divisor de águas para os agricultores que não conseguiram acompanhar a modernização tecnológica das máquinas agrícolas (WINCKLER; MOLINARI, 2015). Desde então a região oeste é predominantemente colonizada por descendentes de alemães e de italianos, tendo como principal atividade econômica a produção agropecuária, voltada principalmente para criação de aves, suínos e indústria leiteira (WINCKLER; MOLINARI, 2015).

Segundo Goularti Filho (2007), foi após 1990 que a indústria catarinense consolidou seu potencial de exportação, expandiu os complexos agroindustriais e avançou também em outros ramo-atividades incluindo os setores de revestimento cerâmico, eletro-metal-mecânico, têxtil-vestuário e conseqüentemente no transporte de cargas e passageiros.

2.2 A GESTÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE ESCOLAR NO CONTEXTO DA PANDEMIA

No Brasil a pandemia causada pelo SARsCOV-2 (Novo Coronavírus, também denominado Covid-19) teve seu marco inicial em 26 de fevereiro de 2020, data na qual foi confirmado o primeiro caso em território nacional (DE REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Em meados do mês de março foram oficialmente anunciadas as principais medidas legais de contenção, que determinaram o fechamento total (lock down) da maioria das organizações e dos estabelecimentos comerciais e não comerciais que concentram multidões e/ou aglomerações de pessoas (AVENI, 2020; DE REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Conforme De Freitas Coelho e Mayer (2020, p 3700), “o setor de turismo foi um dos primeiros a serem impactados globalmente, devido às proibições e restrições de viagem e interrupções de mobilidade”. Essa interrupção de mobilidade que cristalizou as atividades do setor turístico também ocorreu com os serviços de transporte escolar que se se deu em consonância com o fechamento das instituições educacionais. O trabalho desses autores é estendido a outros setores com nível elevado de interação entre pessoas, o estudo apresenta ainda quatro dimensões impactadas e diretamente relacionadas a gestão de serviços que seriam a gestão de processos, gestão de instalações e capacidade, gestão de pessoas e a gestão das interações com clientes.

As principais dificuldades em relação a continuidade dos serviços turísticos e fazendo uma aproximação também a continuidade dos serviços de transporte escolar em período de pandemia, estariam relacionadas a não estocabilidade do serviço (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020). A diferenciação reside no fato de que a limitação do setor turístico foi minimizada pela possibilidade do home office, dos trabalhos online, das vendas de pacotes turísticos a longo prazo, do suporte operacional, etc. (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020), ao contrário do serviço de transporte escolar que é condicionado a ocorrência das aulas presenciais. A partir daí, pergunta-se, que novas práticas possibilitariam a sobrevivência das empresas de transporte escolar em meio a pandemia?

Como o propósito central dos negócios no setor é dar apoio à mobilidade de pessoas entre destinos, é inevitável o impacto da atual pandemia nos processos interativos, por meio do desenvolvimento de novas práticas e protocolos de serviço. Isto deve impulsionar inovações para a segurança e sobrevivência dos negócios (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020).

Esse propósito é também, por excelência, a justificativa do estudo aqui apresentado: o transporte escolar é “um serviço que se faz político e social, que contribui e interfere diretamente na cultura de um povo” (KRUSSER ET AL, 2017, p. 2), sendo garantido legalmente pela Constituição Federal de 1988, “que coloca a educação como premissa básica para o desenvolvimento da sociedade e dá ênfase ao aspecto da universalidade do acesso e permanência na escola” (KRUSSER ET AL, 2017, p. 3).

Historicamente o transporte escolar se tornou dispendioso para a administração pública e por esta razão teve que ser terceirizado, fato este que por si já é bem

polêmico, especialmente no que tange as defasagens orçamentárias das políticas públicas de educação nas diferentes esferas governamentais (KRUSSER ET AL, 2017). Segundo Krusser et Al (2017), a importância do transporte escolar no acultramento da sociedade implica a condição intangível da existência desse serviço, devendo-se observar também as condições objetivas nas quais o transporte é realizado, no sentido de uma fiscalização constante dos processos logísticos, da otimização de custos e especialmente da qualidade da entrega desse serviço.

Sobre este último aspecto enfatiza-se a necessidade do bem-estar dos alunos, que são os principais atores de transformação da sociedade e que tem sua inclusão social efetivada através do acesso a escola. Esse acesso à escola é a finalidade do transporte escolar, entendido aqui como o deslocamento do aluno através de ônibus até a escola e o retorno da escola para sua residência, seja essa escola no meio rural (cujo meio já foi devidamente apresentado como contexto das principais atividades econômicas do oeste catarinense) ou no centro do município.

Ocorre que existem muitas variáveis nesse processo, podendo essas variáveis estarem relacionadas a manutenção e a segurança das estradas ou mesmo ao sucateamento da frota – em função da aquisição de veículos já descartados ou de empresas com profissionais despreparados ou sem estrutura para garantir a qualidade do serviço (KRUSSER ET AL, 2017). Além de tudo isso, agora temos a variável da pandemia, que permitiu a continuidade das atividades educativas de forma remota mas também acarretou prejuízos aos donos de empresas de transporte escolar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada no formato de estudo de caso, tendo por amostragem uma empresa do setor de transporte escolar de um município do oeste catarinense. Os critérios para escolha da empresa abrangeram o fato de a empresa ser a atual vencedora de licitação do maior número de linhas neste município, compreendendo 7 (sete) trajetos e também o fato de ser uma empresa familiar, na qual o pai e dois irmãos trabalham como gestores e também como transportadores na empresa.

A produção de dados foi realizada entrevista semiestruturada, visando a obtenção de narrativas e de percepções que fundamentem a compreensão das possibilidades e dos desafios da gestão de serviços de transporte escolar em período de pandemia. Essa metodologia de estudo de caso subsidiada pelos elementos da entrevista semiestruturada caracterizam essa pesquisa no domínio das metodologias qualitativas de pesquisa.

As pesquisas qualitativas preocupam-se com dimensões de ordem mais complexa, atravessadas pela subjetividade sociocultural, que age no (e com) o mundo através de relações de afecção, de significação e de atribuição de sentido, impassíveis de mensuração (MINAYO, SANCHES, 1993). Essas relações são qualitativas, pois dependem da experiência do sujeito consigo, com a cultura e com a sociedade em que vive, experiências tecidas e valoradas na singularidade de suas trajetórias (MINAYO, SANCHES, 1993).

Para realização das entrevistas foi utilizado termo de consentimento de coparticipação de instituição/organização e termo de consentimento livre e esclarecido, conforme dispõe a Resolução nº 466, do Conselho Nacional de Saúde, de 12 de dezembro de 2012 e na resolução 510 de 2016, do mesmo conselho. Também foi informado ao participante da pesquisa sobre a condição voluntária de sua participação e também acerca dos riscos e dos benefícios advindos da participação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira pergunta apresentada ao gestor da empresa foi sobre qual foi a reação da empresa diante da interrupção das aulas em decorrência da pandemia da Covid-19. Para esta questão o gestor respondeu apenas que a reação havia sido de desespero e não quis complementar a resposta em função da compreensível sensibilidade do assunto.

A segunda questão foi sobre quais estratégias foram adotadas para continuar gerando renda com a empresa em meio a pandemia e a resposta para esta pergunta foi que “não houve geração de renda pois a empresa é exclusiva de transporte escolar”. Esta resposta vai em consonância com os prejuízos decorrentes da situação de pandemia mencionados por Aveni (2020) e De Rezende, Marcelino e Miyaji, (2020), especialmente no que se refere a descontinuidade dos serviços.

Ainda sobre a segunda questão o gestor retificou sua resposta considerando que o cadastro da empresa no site da receita federal engloba dois outros códigos da classificação nacional de atividades econômicas (CNAE) e que abrangem as seguintes atividades: 79.11-2-00 - Agências de viagens; 66.22-3-00 - Corretores e agentes de seguros, de planos de previdência complementar e de saúde. Quando indagado se havia o efetivo exercício dessas atividades respondeu que sim, mas que tanto as atividades do agenciamento turístico como da corretagem de seguros limitaram-se a manutenção dos clientes já existentes.

Na terceira questão foi investigado como a experiência com gestão de serviços de transporte contribuiu para minimizar os prejuízos nesse período, sendo que a resposta obtida fez referência a renegociação com os fornecedores para prolongar o prazo de pagamento – especialmente com os fornecedores de combustível. Percebe-se também que houve a execução de atividades secundárias apenas na manutenção dos clientes já existentes, de modo que as estratégias para geração de receita limitaram-se a essas atividades secundárias e ao recebimento de subsídios do governo federal para empregados e empregadores afetados pela pandemia.

Percebe-se ainda, acerca desta terceira pergunta, que a experiência na gestão de serviços de transporte escolar facilitou a negociação das dívidas junto aos fornecedores, especialmente nas despesas básicas de transporte que incluem manutenção mecânica dos veículos e combustível para execução dos trajetos.

A última questão foi sobre o que se esperava do retorno das aulas permitido pela portaria conjunta SES/SED nº 778 de 06/10/2020 (Estado de Santa Catarina) e qual a estratégia de retomada das atividades. A resposta para esta questão foi que “espera-se pela retomada gradual do faturamento da empresa para podermos honrar com os compromissos outrora fixados”.

Percebe-se que o foco principal é o da recuperação econômica da empresa, especialmente pelo fato do serviço configurar negócio familiar, fato este que implica um bem estar doméstico com mais segurança financeira, condição necessária nessa gestão mais pessoalizada. A segurança financeira em âmbito familiar é um importante indicador da prosperidade empreendedora e implica no sentimento de uma empresarial, um modo de sentir-se em casa, proporcionado pela empresa capaz de acolher um

nível maior de liberdade em relação aos processos de autogestão experienciados pelo trabalhador.

Sentir-se em casa significa fugir da oficina do patrão, mas não em troca de um lugar mais habitado pelo calor humano ou pela amabilidade humanitária; ao contrário, é fugir para esse espaço deserto que não é sequer uma casa; um lugar vago onde os pedreiros terminaram sua obra e os proprietários ainda não instalaram seus móveis; portanto um lugar onde, rompendo nesse breve intervalo a sujeição que encurrala o operário entre o empreiteiro, senhor do trabalho, e o burguês, senhor da propriedade, o taqueador poderá fazer uma encenação do seu trabalho, que é, ao mesmo tempo, o simulacro de sua propriedade e a realidade de sua liberdade (RANCIÈRE, 1988, p. 84-85)

Neste sentido o negócio de transporte escolar em uma empresa familiar implica um modelo de gestão de serviços mais pessoalizado, no qual o gestor é também o trabalhador/transportador que atualmente só encontra meios de exercer sua autonomia através do planejamento da retomada gradual das atividades, facilitado pela portaria conjunta estatal. Apenas sendo apoiado pelos fundos governamentais e traçando estratégias imediatas de negociação com seus principais fornecedores que as empresas do ramo de transporte escolar conseguirão sobreviver em meio a essa pandemia. Essas empresas ainda dependem consideravelmente da influência e da resiliência dos gestores.

5 CONCLUSÃO

O transporte escolar é um dos principais meios de acesso à escola e conseqüentemente do acultramento e do desenvolvimento social. Em meio a pandemia a sobrevivência das empresas de transporte escolar encontra-se ameaçada, especialmente pelas medidas de contenção que determinam o fechamento das instituições educacionais e a interrupção dos transportes coletivos visando a redução de aglomerações populacionais.

A partir de uma revisão histórica da industrialização e da gestão de serviços percebe-se o transporte escolar como um processo complexo e multifacetado no qual o serviço ofertado é atravessado por variáveis igualmente dinâmicas e que abrangem aspectos regulares como manutenção de frotas e de estradas ou mesmo aspectos de ordem mais imprevisível como uma disseminação viral emergente que é o caso do Coronavírus.

Neste contexto, os efeitos da pandemia limitam as estratégias de gestão de serviços de transporte escolar. Em contrapartida as estratégias relacionadas às atividades secundárias minimizaram os prejuízos e facilitaram a renegociação das dívidas incidindo horizontalmente na capacidade de sobrevivência dessas empresas – lembrando que nem todas as empresas de transporte dispuseram dessas atividades alternativas. Destarte, a portaria conjunta que previa o retorno das atividades escolares a partir do dia 19 de outubro de 2020 implicou também a possibilidade de retomada gradual das atividades e conseqüentemente do faturamento para o transporte escolar, possibilitando que as empresas honrem com seus compromissos financeiros e retomem suas projeções de futuro.

6 REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro. Estratégias atuais e futuras para empresas e profissionais na economia da covid-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2020.

DE FREITAS COELHO, Mariana; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação econômica de Santa Catarina**. UFSC, 2007.

KRUSSER, Edison Aran Nunes et al. Transporte Escolar: Importância e Dificuldades. **Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa - Congrega Urcamp**, p. 378-389, 2017.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**. 1993, vol.9, n.3, pp.237-248. ISSN 1678-4464.

RADIN, José Carlos; SILVA, Claiton Marcio da. 'Um vasto celeiro': representações da natureza no processo de colonização do oeste catarinense (1916-1950). **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 13, n. 3, p. 681-697, 2018.

RANCIÈRE, Jacques. **A noite dos proletários**: Arquivos do sonho operário. Trad. Marilda Pedreira. São Paulo: Companhia das Letras, 1988, 439p.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas

na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009, 64 p.

LEVITT, Theodore. Industrialization of service. **Harvard business review**, v. 54, n. 5, p. 63-74, 1976.

WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Reflexões sobre a pecuária leiteira no oeste catarinense: impactos cooperativistas para o Desenvolvimento Regional. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 20, n. 3, p. 119-137, 2015.