

---

# *Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus*

---

**Moema Miranda de Siqueira**

A questão do poder, embora percebida como variável fundamental para o entendimento e a gestão das organizações, permaneceu durante muito tempo mais como preocupação dos sociólogos, dos cientistas políticos e mesmo dos psicólogos, do que dos administradores. Estes justificavam o pouco investimento no tema por causa de sua complexidade, exigindo inclusive perspectiva multidisciplinar para uma adequada abordagem, além do preconceito em relação às estratégias de poder, vistas como eticamente suspeitas (Crozier & Friedberg, 1977). Da clássica concepção weberiana, centrada na hierarquia e na autoridade racional-legal da estrutura burocrática, o conceito, no entanto, foi incorporando contribuições de outras ciências sociais e, associado a diferentes variáveis, contribui hoje para o melhor entendimento da realidade organizacional. Uma das associações que tem se mostrado das mais profícuas relaciona-se aos estudos de cultura das organizações, dando a esses uma perspectiva política mais abrangente do que a grande parte das análises difundidas.

Utilizando esse referencial de poder e cultura nas organizações, com abordagem interdisciplinar e técnicas triangulares de investigação, neste estudo procura-se discutir a importância do ônibus para diferentes atores do sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte. Para tanto, tem-se por base pesquisa realizada em 1995, com uma amostra de quatro empresas concessionárias do serviço, o órgão gestor municipal, o sindicato dos rodoviários e o usuário, este último a partir de uma pesquisa de opinião.

## **PODER E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES**

O poder está hoje no centro da discussão gerencial. Sua origem está ligada às contribuições weberianas, de um lado, destacando o poder originado do cargo e a dominação racional-legal e suas práticas disciplinares, valorizando a obediência e a disciplina como virtudes organizacionais básicas; de outro, à perspectiva marxista, centrada nas relações de produção e na dominação da classe capitalista sobre os trabalhadores. O desenvolvimento teórico desse tema, embora retardatário, foi

Recebido em outubro/96  
2ª versão em dezembro/96

---

*Moema Miranda de Siqueira*, Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professora Titular Aposentada da Universidade Federal de Minas Gerais, Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Colaboradora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.  
Fax: (031) 441-2683  
E-mail: moetrans@oraculo.lcc.ufmg.br

decisivo para ampliar a compreensão da complexidade organizacional e das relações entre seus múltiplos atores.

Para a perspectiva aqui adotada, é fundamental o reconhecimento de que a prática do poder no interior das organizações é continuamente marcada por uma dialética de dominação e de resistência, o que foi ressaltado por autores como Bacharat & Lawler (1988), Pfeffer (1981) e Chegg (1992). Estes expressam a idéia de que o poder no interior das organizações **circula** permanentemente, não está totalmente garantido e permite **jogos**, aglutinando e recompondo grupos de interesse. O **conflito** é a sua conseqüência inevitável, exigindo estratégias de regulação de diferentes naturezas. Embora os padrões e os empregados constituam, sem sombra de dúvida, os pólos principais das relações de poder no interior das organizações, outros atores são importantes na teia de relacionamentos estabelecida. O cotidiano da subordinação é marcado por uma dialética de poder e resistência extremamente variável. Nessas arenas, as **relações simbólicas** são tão resistentes ao poder como as relações de produção.

Assim, torna-se um condicionante metodológico desta abordagem, ao lado das visões do empregador e do empregado, a consideração de diferentes atores envolvidos nas situações analisadas. Além disso, a análise de ritos, mitos e sinais, enfim do simbólico, permite apreender o significado das relações de poder, na medida em que constituem elementos de adesão e de resistência ao poder organizacional. Dessa forma, a cultura aparece como um aspecto integrante da noção de poder das organizações e vice-versa.

Os estudos enfocando aspectos da cultura das organizações já não são novidade e para a presente abordagem interessam especialmente os que incorporam a questão do poder e que, portanto, são multidisciplinares. O objetivo das abordagens interdisciplinares é reduzir as limitações dos enfoques unidimensionais na análise de fenômeno tão complexo como a cultura de uma organização. Os arranjos são variados, mas têm sempre em comum a preocupação de ampliar a capacidade de análise e compreensão do fenômeno. Assim, encontram-se estudos que mesclam perspectivas psicológicas com antropológicas; outros que combinam escalas quantitativas e indicadores mais objetivos com análises em profundidade de valores e representações simbólicas. Os que serão usados neste trabalho ressaltam como fundamental o simbólico para a apreensão das relações de poder entre os membros da organização, individualmente ou em grupos, e também das relações de poder externas às organizações que têm reflexos internamente. Para tanto, incorporam raízes antropológicas.

Para Ruben, Serva & Castro (1995), a utilização da antropologia na análise de organizações teve o intuito de

dar conta de uma série de **resíduos** que os paradigmas convencionais não conseguiam analisar, dos quais sobressaem a linguagem, o simbolismo, o espaço, o tempo e a cognição. Essa abordagem intensificou-se na década de 80, gerando críticas principalmente por parte dos antropólogos de formação (Aktouf, 1992) que denunciaram o seu uso acrítico, explicando tudo e qualquer coisa através do conceito de cultura. Já para seus defensores, o grande mérito desses estudos foi justamente chamar a atenção para a **dimensão simbólica** que permeia a organização e os seus grupos. A necessidade de encontrar os **significados** das relações entre os elementos da cultura de uma organização e que dão sentido ao cotidiano das mesmas justifica o apelo ao estruturalismo, do qual Sahlins (1979) e Geertz (1967) são representantes. Este último concebe a cultura como uma "teia de significados" que o homem tece a seu redor e que o amarra. A cultura organizacional tem, assim, a função de propor referentes que orientam seus integrantes no espaço organizacional. As **representações sociais**, entendidas como conhecimentos práticos socialmente construídos com a finalidade de dar sentido à realidade cotidiana (Sato, 1995), são fundamentais à abordagem. Busca-se apreender os seus **significados** (sua densidade simbólica). A descrição etnográfica baseia-se na palavra dos informantes e a interpretação do pesquisador compartilha o significado com os informantes, que possuem, na verdade, o roteiro simbólico do que concebem e articulam logicamente entre suas visões de mundo. O respeito rigoroso à visão que os **nativos** têm sobre os aspectos analisados (sobre si mesmo, seus conhecimentos e práticas cotidianas, sua concepção do mundo) é fundamental (Geertz, 1967). Uma atitude de **estranhamento** obriga o pesquisador a introduzir a **dúvida sistemática** como regra do método, suspendendo valores prevalentes e de senso comum para melhor captar o sentido. Aquilo que é familiar transforma-se em exótico.

Beyer & Trice (1987) ressaltam a importância da **forma tangível** que os valores devem assumir para serem afirmados e comunicados aos membros da organização. Isto inclui os **ritos**, categoria privilegiada para o estudo da cultura das organizações, na medida em que envolvem mitos, histórias, gestos, artefatos visíveis. Esses autores destacam, ainda, que os ritos são facilmente identificados, mas difíceis de serem interpretados, e podem ser classificados nas organizações contemporâneas em seis tipos: ritos de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflito e de integração.

Um dos autores freqüentemente referenciados nos estudos interdisciplinares de cultura organizacional é Schein (1986). Para ele, cultura é o "conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou de-

envolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas". Propõe três níveis para o entendimento da cultura de um grupo: **pressupostos básicos; valores e ideologia; e artefatos visíveis** (manifestações materiais). Entre os pressupostos básicos, o autor ressalta a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e ideologia inclui os ideais e as normas de comportamento. E no último nível, a linguagem, a tecnologia e a organização social. Reconhece que a grande responsabilidade pela criação e pela transformação da cultura, através principalmente da definição dos pressupostos básicos, cabe aos membros da organização, mas atribui um papel singular aos fundadores e/ou heróis das organizações, que marcam com sua visão de mundo os valores que serão compartilhados. São, portanto, diferenciados os papéis de produção e de socialização de padrões culturais no interior das organizações.

#### **UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR NO ESTUDO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE COLETIVO POR ÔNIBUS EM BELO HORIZONTE**

O ônibus vem se mostrando uma das opções mais viáveis para o transporte público, por suas características de flexibilidade e custo, incorporando nos últimos anos tecnologias eficientes de operação e gestão. Apesar de, no Brasil, ter de enfrentar os desafios da superlotação, das condições nem sempre adequadas de conservação, dos ruídos, da poluição, dos congestionamentos, do tempo gasto para locomoção, facilmente percebidos no cotidiano das grandes cidades, é considerado um meio de locomoção privilegiado, como forma predominante ou complementar a outros sistemas. Comparado a esses, possui custos relativamente baixos de produção, implantação e operação, além de flexibilidade para atender especificações de tamanho, conforto e condições operacionais diferenciadas.

Em Belo Horizonte, Minas Gerais, os ônibus urbanos transportam mais de 40 milhões de passageiros pagantes por mês, dos quais aproximadamente 70% dirigem-se ao trabalho, tendo de competir nas vias estreitas, de traçado ultrapassado e precárias condições topográficas e de pavimentação, com os veículos de transporte individual.

São operados por empresas privadas, aqui identificadas como empresas de transporte coletivo urbano por ônibus (ETCUO), que, tendo como origem o monopólio das empresas de bondes, têm nas concessões e permissões as

formas dominantes de relacionamento com o poder público. Funcionam nesse mercado fechado a novas empresas, de concorrência limitada. São empresas familiares, cuja origem obedece ao modelo prevalente na América Latina, com o fundador iniciando o negócio individual com um carro de tecnologia rudimentar, guiado por ele próprio, e estando, desde a década de 80, em processo de profissionalização, sob o comando da segunda e da terceira gerações.

Na tabela a seguir estão resumidas as principais características desse sistema.

#### **Sistema de Transporte Coletivo Urbano por Ônibus em Belo Horizonte**

Item	Dezembro		
	1993	1994	1995
Empresas operadoras	54	54	54
Linhas municipais	191	227	255
Frota/veículos	2.491	2.574	2.672
Idade média da frota	4,8	4,0	4,0
Passageiros/mês	43.055.121	46.766.875	45.442.000
IPK	2,95	3,22	3,11

Fontes: BHTRANS (1995); ANTP (1995)

Optou-se por uma abordagem interdisciplinar para o estudo das ETCUO de Belo Horizonte. As técnicas de investigação propostas para as abordagens interdisciplinares e aqui utilizadas são preferentemente qualitativas, mas escolheu-se o método triangular, pois este tem sido defendido como forma de reduzir-se as limitações de cada técnica individualmente.

A triangulação neste estudo incluiu observação direta; análise de documentos; entrevistas com proprietários, gerentes, encarregados, motoristas, trocadores e dirigentes sindicais, analisadas com técnicas qualitativas (especialmente para captar os elementos simbólicos); e análises quantitativas (importantes para referendar achados subjetivos), a partir de dados históricos, documentos e estatísticas. Com isso tentou-se conjugar o objetivo e o subjetivo, o sincrônico e o diacrônico, o funcional e o contraditório. A análise do relacionamento das empresas com o Estado, com os clientes e com os fornecedores visou enriquecer a compreensão do objeto de estudo, conforme expresso na figura a seguir.



### AS RELAÇÕES DE PODER E A TEIA DE SEUS SIGNIFICADOS

O veículo ônibus representa — objetiva e subjetivamente, econômica e simbolicamente — um recurso estratégico das ETCUO. Condiciona a capacidade operacional da empresa, suas receitas, a parte mais expressiva de seus custos e investimentos, e reflete seu poder dentro do setor. Mais do que isso, influencia significativamente o sentido do cotidiano das organizações, já que, usando a referência de Schein (1986), é fundamental para a orientação relativa ao tempo e ao seu uso entre os atores; para a relação desses atores com a natureza e entre si; para o conceito de espaço; para os papéis de produção e as normas de comportamento; para a linguagem e a tecnologia.

Embora legalmente os ônibus sejam propriedade privada dos empresários do setor, no dia a dia diferentes jogos e estratégias dos diversos atores envolvidos com sua operação, expressos em práticas, ritos e representações, refletem a circulação do poder que os mesmos propiciam.

#### O dono proprietário

A trajetória clássica das ETCUO de Belo Horizonte é fundamental para entender-se a relação de seus proprietários com os ônibus, ali chamados de **carros**. Surgindo de pequenos negócios individuais, nos quais o proprietário de um único carro guiava e cuidava pessoalmente de sua manutenção, a intimidade e a identificação com o veículo marcaram profundamente a história e os valores dos empresários do setor. O crescimento e a prosperidade foram, e em certa medida ainda são, decorrentes da incorporação de novos carros à frota. Nas palavras de um proprietário: “Quem co-

meçou menos rico, colocando apenas dois carros na linha, depois de dois anos já tem uma frota de todo tamanho e ainda carros de reserva e oficinas próprias”.

Hoje, com veículos cada vez mais modernos, com equipamentos embarcados de alta tecnologia, os empresários ainda mantêm muitos desses valores. Têm orgulho de conhecerem detalhes de fabricação e de funcionamento dos veículos, sabendo identificar pelo ouvido ruídos sinalizadores de bom ou mau desempenho da máquina.

A preocupação com a manutenção e o cuidado no uso desse bem de valor tão elevado explicam as normas e os controles rígidos que caracterizam a gestão nessas empresas. Conforme constatado por Cruz (1996), até mesmo os equipamentos embarcados, como o tacógrafo e o medidor de esforços excessivos em curvas e freadas, cada vez mais aperfeiçoados, têm por objetivo maior controle do trabalho dos motoristas, além de economias de combustível, maior durabilidade do motor, maior vida útil dos pneus, dos freios e de outros componentes de reposição. Os aparelhos registram todas as condições de operação durante o percurso, disparando campainhas quando os limites são ultrapassados.

O ritual da benção dos novos carros, freqüente na maioria das empresas, reflete a valorização pessoal dos empresários e a intenção de repassar aos empregados esse respeito pelo veículo. O hábito de emprestar ônibus para transportar pessoas da comunidade em solenidades religiosas, enterros e jogos de futebol também indica o reforço da importância do veículo, usado como expressão da política paternalista e reforçadora do mito da **grande família**, extrapolando sua função de meio de produção.

Um aspecto que a observação direta logo destaca — artefato visível — é o *layout* clássico das ETCUO. A entrada das empresas é pela garagem, núcleo central e de maior importância no complexo organizacional. Os escritórios, incluindo a diretoria, quase sempre de grande simplicidade, são como anexos, apêndices ao local onde os ônibus ficam estacionados e são mantidos e visitados.

#### O dono institucional

Historicamente consagrada como competência do Estado, a garantia do direito à mobilidade tem sido assumida diretamente pelo governo ou transferida à iniciativa

privada, sob a forma de colaboração com o Poder Público. A Constituição Brasileira de 1988, em seu Art. 167 — Da Ordem Econômica e Social —, reforça esse papel, reservando ao governo municipal as funções de planejamento, fiscalização e controle da operação do transporte urbano. A regulamentação é o principal mecanismo do Estado para fazer com que os serviços de transportes coletivos sejam verdadeiramente públicos e, ao mesmo tempo, eficientes e cumprindo suas finalidades sociais. Apesar de argumentos neoliberais contrários à regulamentação, vários estudos, como o realizado pela Cepal (1988) com base em experiências de vários países da América Latina e da Europa, comprovaram a eficiência econômica e social do transporte público regulamentado.

*Para a perspectiva aqui adotada, é fundamental o reconhecimento de que a prática do poder no interior das organizações é continuamente marcada por uma dialética de dominação e de resistência.*

A BHTRANS, como órgão gestor municipal, especifica e controla múltiplas condições de operação do sistema de transporte coletivo urbano por ônibus em Belo Horizonte, destacando-se linhas, frota, quadro de horários, tarefas e normas de conduta do pessoal de operação. Entre os aspectos da regulamentação que envolvem os ônibus sobressaem: especificações dos contratos de concessão ou outorga de permissão; identificação de linha, itinerário, frota; condições de prestação do serviço; custos operacionais, componentes tarifários e critérios de fixação de tarifas; características técnicas dos veículos (tacógrafos, retrovisor, espaço interno); proibição de transferência de veículos sem prévia autorização; idade máxima dos veículos; controle da emissão de gases poluentes; normas de operação dos veículos (criação, alteração e extinção de linhas, pontos de parada, terminais, frota e quadro de horários); fiscalização e auditoria; vistorias, infrações e penalidades; trato com o usuário, os colegas e os funcionários do órgão gestor; uso do uniforme; fornecimento de informações.

Dessa forma, o poder institucional do órgão gestor sobre as ETCUO é muito amplo. Ele estabelece a quantidade de ônibus e operadores para cada uma das linhas concedidas às empresas, assim como as viagens e o horário de saída e chegada de cada ônibus. A organização do trabalho nas ETCUO é, então, estruturada em dois *locus* distintos — na garagem e na linha — para cumprir as viagens. Os órgãos básicos de sua estrutura, rasa, sim-

ples e semelhante em todas as empresas — Administração, Operação e Manutenção —, articulam os seus recursos humanos e materiais para obedecer à programação. O tempo é, assim, uma variável estratégica e fonte indiscutível de poder nas ETCUO. O controle do órgão gestor sobre essa variável é rigoroso, sendo um dos principais itens da remuneração ou das multas às empresas que, conseqüentemente, têm de manter também estrito acompanhamento do tempo. Com isso, os imprevistos, no trânsito, no veículo ou com os próprios empregados, têm de ser superados, podendo reduzir de tal forma os intervalos entre as viagens que o carro muitas vezes **vira** sem que os empregados possam sequer descer do veículo. Tal situação é comprovada pelas falas a seguir transcritas:

- “O tempo de viagem, você não pode gastar menos (que o estipulado), se você gastar mais o problema é para você, que não vai ter tempo nem de tomar um copo d’água” (Motorista).
- “O motorista sabe os horários que ele tem que sair do ponto final, ele tem os horários certos, se ele atrasa um pouco, ele chega, não toma um café, não vai no banheiro, porque ele vai chegando e o fiscal manda ele embora” (Motorista).
- “Vou te falar: tudo em ônibus quase se reduz em tempo que o carro não pode perder. Às vezes chega no ponto que tem 15 passageiros e tem cara querendo passar na roleta com pressa e tem outro ainda tirando dinheiro da carteira, em vez de tirar o dinheiro antes de entrar no ônibus para pagar a passagem dele, né?” (Trocador).

O órgão gestor ainda exige que a dupla motorista/trocador use uniforme e crachá de identificação. Se, de um lado, tal exigência, além do aspecto de ordem e higiene, reforça a posição subalterna dos atores, de outro, simbolicamente expressa e legitima o poder dos mesmos como representantes da empresa e responsáveis por aquele bem. Eles sentem-se, então, um pouco **donos** do ônibus.

Muitas dessas normas são fonte de conflito, uma vez que nem sempre há compatibilidade entre elas e aquelas emanadas pela própria empresa ou até mesmo pelos órgãos de trânsito. Isso gera confusão e insatisfação entre os empregados, que não sabem a quem obedecer:

- “A gente tem dois patrões e não sabe a quem você atende...” (Motorista).
- “... não sei se é da empresa ou da BHTRANS, é uma norma que saiu aí há pouco tempo, mesmo se no carro não couber mais ninguém, você tem de parar o carro

no ponto. Você pára, e o pior é quando tem um que dependura na porta, que fica lá agarrando o carro (...) se o guarda cismar de multar ele pode por excesso de lotação" (Motorista).

Por outro lado, a contradição e o pouco conhecimento das normas por parte do pessoal de operação fazem com que a BHTRANS acabe sendo vista como **bode expiatório** de muitos conflitos. O desconto das multas é o exemplo mais freqüente. Os empregados não sabem exatamente a que se referem os descontos e não conseguem entender muito bem as contas das empresas, que atribuem à BHTRANS os valores cobrados.

Merece ser destacado que, apesar da regulamentação minuciosa, a ação do órgão gestor no sentido da prioridade do transporte coletivo sobre o transporte individual ainda é muito tímida. Evidentemente, essa conduta reflete valores sociais prevalentes, fruto de um modelo econômico centrado no transporte individual, mas que terá necessariamente de ser revista em curto prazo. A Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) já vem encaminhando campanhas nesse sentido; espera-se que obtenham resultados concretos.

### Os donos operacionais

Entre as tarefas mais citadas pelos motoristas estão: "cumprir o horário", "olhar o carro todo", "fazer uma revisão sua". Já os trocadores relatam: "cobrar passagem", "dar o troco certo", "dar informações", "tratar os passageiros bem".

O motorista e o trocador normalmente formam dupla fixa, recebendo a mesma linha, os mesmos horário e carro para a realização de suas viagens e devendo vistoriar o veículo quando o recebem, quanto às condições de manutenção e limpeza. Essa constância facilita o trabalho das duplas, à medida que a familiaridade com as limitações e restrições — condições das vias e do tráfego, horários de maior movimento, tipo e comportamento do usuário — permite que possam controlar melhor as incertezas (fonte de poder). Mais do que isso, trabalhar com o mesmo carro também funciona como fonte de poder, uma vez que o motorista sente "como se o carro fosse da gente". Preocupa-se em cuidar bem dele, tendo até ciúme dos motoristas de outros turnos com quem compartilha o carro: "Se cada um zela seu carro, não quer que o outro chega ali e sai correndo, é o carro tipo nosso. Ele fala: 'o carro é meu', 'o carro é dele'. Então, a gente tem aquele tipo de ciúme" (Motorista).

Uma história, contada por um proprietário como indicativa da qualidade do empregado, ilustra bem essa realidade. Certa manhã, chegando à empresa, o empresário aproximou-se de um carro e começou a vistoriar alguns detalhes.

Um motorista que não o conhecia e que havia recebido aquele carro para as viagens interpelou-o severamente: "O que está 'xeretando' aí? Não pode mexer, não".

Nas empresas em que não há programação de escalas, os motoristas que chegam primeiro ficam com a linha e o carro melhores. Os que chegam depois, correm o risco de não terem horário para iniciar e largar o trabalho.

*Fonte de poder diferenciado para múltiplos atores, o ônibus reflete a dinâmica de circulação do poder entre os vários participantes do jogo derivado de seus valores objetivo e simbólico.*

O trabalho em duplas fixas por um lado facilita o trabalho, permitindo maior eficiência, mas, por outro, cria dificuldades de gerenciamento para as chefias, na medida em que possibilita o desenvolvimento de solidariedade e resistência dos trabalhadores, conforme constatado por Watanabe (1996). Tal situação é confirmada na fala de um encarregado: "Certas partes tem hora que são boas, têm horas que são ruins, atrapalham. Eles costumam brincar demais e até esquecem o regulamento da empresa, como trabalha, porque, se são muito amigos, o cobrador só anda ali na frente, contando piada, o chofer rindo, o cobrador rindo. Eles esquecem até de olhar a frente, olhar o passageiro subindo. Eu prefiro até que eles não sejam muito amigos, porque (...) se for muito amigo, na hora que você for corrigir, são dois com raiva de você".

O termo **trocador**, mais usado em Belo Horizonte, substituindo a denominação de **cobrador**, freqüente em outras cidades, parece enfatizar a atividade do troco em detrimento da cobrança da passagem. No entanto, são freqüentes as reclamações dos trocadores sobre o não fornecimento de dinheiro trocado pelas empresas no início da jornada, acarretando inúmeros conflitos com os passageiros.

O controle rígido e as normas não conseguem eliminar a autonomia do trabalho dos motoristas e trocadores, realizado na rua e sujeito a uma série de imprevistos de trânsito, condições das vias, fluxo, condições atmosféricas e até humor dos passageiros. Se, de um lado, é um trabalho penoso, de outro, permite o aproveitamento do saber/fazer, capacitação específica do trabalhador obtida da prática diária e do contato permanente com o veículo. Além disso, não eliminam a possibilidade de formas de resistência e manifestações de conflitos que vão desde os boicotes individuais — "enrolar o trabalho", "inventar defeitos", "quebrar peças" —, até as formas mais elaboradas e coletivas, como "Operação Faróis Acesos", "Linguição", "Roleta Aberta" e greve.

No entanto, a relação mais forte de poder está centrada no passageiro. Este depende dos motoristas e trocadores para entrar no ônibus, ser tratado com cordialidade, receber informações quando necessário, ser transportado em segurança, chegar a seu local de destino. A prática da **janelada** — não parar no ponto — é um dos jogos de poder dos motoristas, assim como deixar de prestar informações ou prestá-las erradas é uma estratégia dos trocadores.

O salário dos dois grupos, de modo especial dos motoristas, com relação ao nível de escolaridade exigido, é relativamente alto para o mercado de trabalho brasileiro. Provavelmente existe aí uma parcela de responsabilidade da ação sindical que, contudo, tem tido uma orientação de luta um tanto ambígua ao longo dos anos.

A auto-representação do grupo de operação, no entanto, é extremamente negativa. Como relatado por Watanabe (1996), eles sentem-se perseguidos e desvalorizados, tanto pelos patrões como pelos passageiros, pela polícia de trânsito, pelo órgão gestor, pela imprensa e pela sociedade em geral. Expressões depreciativas e metáforas como “cachorro”, “Zé Ninguém” e “ladrão” foram usadas para auto-representá-los. Contudo, na pesquisa de opinião realizada com passageiros da periferia, em trânsito para o trabalho, a imagem dos motoristas é de educação e cordialidade.

### O passageiro: dono?

No discurso das empresas, do órgão gestor e até dos motoristas e trocadores, o usuário aparece como o objetivo principal da atividade. “Tratar bem os passageiros” consta das tarefas mais citadas pelos trocadores.

Ao serem perguntados sobre programas de qualidade, os proprietários definiram seu objetivo como “valorizar e priorizar o bem-estar do cliente”, sendo o passageiro identificado por um dos gerentes entrevistados como o verdadeiro **patrão**, visto que é a receita proveniente de seus pagamentos que sustenta a empresa. “A razão de ser da empresa” também foi uma frase usada para enfatizar a importância do passageiro. No entanto, a própria expressão **passageiro** reflete a precariedade da relação. Não é sequer um usuário comum.

Por outro lado, não são poucas as reclamações do pessoal de operação contra o usuário. Este é representado como “folgado”, “caloteiro”, e até mesmo a expressão “rei”, usada por alguns entrevistados, parece ter o significado ambíguo de privilegiado.

Freqüentemente, as normas são a fonte de conflito entre eles, quer porque sejam incompatíveis com os interesses de cada um, quer porque a atividade está sujeita a uma série de imprevistos, impossíveis de serem controlados pelas normas.

A superlotação, constante no transporte coletivo por ônibus de Belo Horizonte, é responsável por muitos desses conflitos:

- “Às vezes, o ônibus está muito cheio; você dá sinal que está cheio, mas ele (passageiro) não entende o sinal. Você vai embora porque não tem jeito de abrir a porta mesmo; e o que pode acontecer também: você vai a 40 km/h, o passageiro está no ponto, se ninguém deu sinal você passa. Quando você está acabando de passar ele dá, mas aí não tem jeito — porque se você vai arriscar machucar até gente dentro do ônibus por causa de um passageiro” (Motorista).
- “... olha, é proibido fazer favores no ônibus. Se eu, às vezes, arranco o ônibus do ponto, fechei a porta, e você veio correndo e eu te conheço, se eu parar e abrir a porta pra você entrar, eu sou multado (...) se arrancou o carro, tem de ir embora, não pode mais interromper a viagem” (Motorista).

Essas condições fazem com que as representações do pessoal de operação sobre o passageiro sejam significativamente contraditórias. Para os cobradores, embora tenham citado entre as suas atribuições a de “tratar bem os passageiros”, a visão de que estes são **folgados** está bastante presente na fala dos entrevistados, que consideram a cordialidade para com eles uma obrigação a mais. A questão do troco é fonte permanente de conflito: “E às vezes, também, o passageiro não aceita troco muito miúdo, e o trocador está com problema de troco (...) Então ele perde tempo e o passageiro fica com raiva, aí sai xingando” (Trocador).

Os conflitos são ainda mais agudos quando se trata de passageiro idoso. Reclamam que ele é lento para embarcar/desembarcar, não faz o sinal com antecedência e com clareza, é confuso e atrasa os horários. Na linguagem dos motoristas e trocadores, é pejorativamente identificado como “pé na cova”. A **janelada** é usada com freqüência para os idosos.

Nas pesquisas sobre os principais problemas de Belo Horizonte, o transporte coletivo mantém-se em posição bastante confortável, só aparecendo depois de saúde, educação, emprego e segurança. Nas pesquisas de opinião com usuários, as demandas prioritárias são relativas à confiabilidade — cumprimento das viagens —, ficando o conforto em segundo plano.

Existe um canal institucional de reclamações dos usuários à BHTRANS. Segundo esse órgão (*Roda Viva*, 1995), as principais queixas dos usuários dizem respeito às **janeladas** (31,5% das queixas), ao quadro de horários (21,9%), à relação entre usuário e operador (20,4%) e a questões como conservação dos veí-

culos, excesso de velocidade, falta de troco e descumprimento dos itinerários.

## CONCLUSÕES

Utilizando o ônibus como objeto de análise interdisciplinar em ETCUO, observou-se, a partir de representações e do simbólico sobre esses veículos, importantes aspectos de poder e de cultura nessas empresas. Fonte de poder diferenciado para múltiplos atores, o ônibus reflete a dinâmica de circulação do poder entre os vários participantes do jogo derivado de seus valores objetivo e simbólico. Em decorrência, conflitos estão relacionados aos ônibus e não só os conflitos entre Capital e Trabalho, mas também os do órgão gestor com a própria empresa, do órgão gestor com os empregados, dos empregados com o usuário e da própria sociedade, influenciada pela concepção dominante que privilegia o transporte individual em detrimento do transporte coletivo.

Tais conclusões, além de confirmarem pressupostos teóricos da perspectiva interdisciplinar do estudo do poder e da cultura nas organizações, podem sugerir medidas que justifiquem a característica de ciência social **aplicada** da Administração.

Nas condições analisadas, o usuário, apesar de identificado consensualmente no discurso dos diferentes atores como o mais importante, parece ser até o momento a parte mais fraca, o maior perdedor nos jogos de poder. São medidas promissoras a ampliação da atuação do *Ombudsman* e o funcionamento das Comissões Regionais de Transporte, com representantes das Associações de Bairros, e do Conselho Municipal de Transporte, composto pelos principais atores envolvidos.

O poder do órgão gestor, embora respaldado por prescrições constitucionais, depende de sua capacidade técnica e política de efetivamente exercer seu poder regulador e fiscalizador. Na atual conjuntura neoliberal, estimuladora de maior autonomia às empresas operadoras, é indispensável que os órgãos gestores atuem no sentido de garantir a característica pública dos transportes coletivos.

O cenário que se vislumbra para as atuais ETCUO é de grandes alterações em suas posições de poder. Sob a jurisprudência da nova Lei das Concessões, os órgãos gestores deverão promover a curto prazo novas concorrências na maioria dos municípios, cujos contratos com as empresas já estão caducos. A tendência esperada é que ocorra maior competição nesse mercado, historicamente oligopolizado, inclusive com a entrada de produtores não-tradicionais desses serviços. As menores durações dos contratos e a maior flexibilidade para as contratadas deverão melhorar o desempenho do setor, exigindo das empresas mais qualidade dos serviços. Espera-se, também, com essas modificações, que se reverta a atual correlação de forças, na qual o órgão gestor é considerado como usuário mais do que o próprio passageiro.

O pessoal de operação pode aumentar seu poder de barganha ante as empresas, por meio de maior organização sindical, pressionando por melhores condições de trabalho, com a adoção de ônibus com características ergonômicas, de conforto e de controle mais adequadas, além da redução da jornada de trabalho.

Mais do que isso, no entanto, uma discussão séria sobre o modelo centrado no transporte individual, que encaminhe medidas concretas para sua superação, priorizando o transporte coletivo, provavelmente afetará a atual correlação de forças. ♦

## RESUMO

A partir da relação entre poder e cultura em organizações e utilizando uma abordagem interdisciplinar, neste estudo empregou-se técnicas triangulares de investigação, com ênfase na análise qualitativa e em aspectos simbólicos relacionados ao ônibus, para identificar seu papel e seu significado para diferentes atores do sistema de transporte coletivo urbano de Belo Horizonte, Minas Gerais.

**Palavras-chave:** poder e cultura em organizações, cultura de serviços de transporte.

## ABSTRACT

Starting with the relations between power and culture in the organizations and using interdisciplinary approaches, a triangular techniques of investigation with emphasis on the qualitative analysis and on the symbolic aspects related to buses was used in this study, to identify the significance of different performers in the urban collective transport system.

**Uniterms:** power and culture in organizations, culture of transport services.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. O simbólico e a cultura de empresa. In: CHANLAT, Jean François (org.). *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1992.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS (ANTP). *A urgência do transporte para um Brasil urbano*. São Paulo, 26 a 30 jun. 1995.
- BACHARAT, Samuel & LAWLER, Edward. *Power and politics in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- BEYER, J. & TRICE, H. How an organizations's rite reveal its culture. In: *Organizational dynamics*, 1987.
- BHTRANS. *BHTRANS 1994*. Belo Horizonte, 1995.
- CEPAL. Regulamentação e subvenção do transporte coletivo urbano: argumentos a favor e contra. *Revista dos Transportes Públicos*, São Paulo, n.41, p.29-60, ANTP, 1988.
- CHEGG, Stuart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (coord.). *Um indivíduo na organização — diversas esferas*. São Paulo, Atlas, 1992.
- CROZIER, Michel & FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil, 1977.
- CRUZ, Marcos V.G. *Organização do trabalho no transporte público por ônibus em Belo Horizonte*. Belo Horizonte, 1996. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Minas Gerais.
- DE QUÊ os passageiros reclamam? *Roda Viva*, Belo Horizonte, p.3, fev. 1995.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- PFEFFER, Jeffrey. *Power in organizations*. Massachusetts, Pitman, 1981.
- RUBEN, Guilherme; SERVA, Maurício; CASTRO, Marco L. Resíduos e complementariedade das relações entre a teoria da administração e a antropologia. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.1, n.6, p.206-217, 1995.
- SAHLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- SATO, Leny. O conhecimento do trabalhador e a teoria das representações sociais. In: *O sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis, Vozes, 1995.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- WATANABE, Fernanda S. *A grande família, o cachorro e o linguíção: formas de manifestação e de regulação de conflitos em empresas de transporte coletivo urbano por ônibus de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, 1996. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Minas Gerais.

Inspiração

**A administração eficaz  
concretiza-se em ações,  
mas começa com idéias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e idéias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.*

**Assine a Rausp**

Para informações ligue (011) 818-5922 ou 814-5500

<http://www.usp.br/fealadm/rausp/p1.htm>