



**REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO
TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS – BRASILIA - DF**

GERARDO PEREIRA DE SOUSA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL**

**REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO
TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS - BRASILIA DF**

GERARDO PEREIRA DE SOUSA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. FABIANA SERRA DE ARRUDA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES

**T. DM -013/2015
BRASÍLIA/DF: OUTUBRO – 2015**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL**

**REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO
TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS – BRASÍLIA DF**

GERARDO PEREIRA DE SOUSA

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL DA FACULDADE DE
TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM TRANSPORTES**

APROVADA POR:

**Prof^a. Fabiana Serra de Arruda, Dra (PPGT/UnB)
(Orientadora)**

**Prof. Pastor Willy Gonzales Taco, Dr (PPGT/UnB)
(Examinador)**

**Prof^a. Luciany Oliveira Seabra, Dra (GEOCIÊNCIAS/UnB)
(Examinadora Externa)**

BRASÍLIA/DF, OUTUBRO DE 2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUSA, GERARDO PEREIRA

Requisitos para a prática da gestão estratégica do transporte público: Um estudo da DFTRANS.

Brasília [Distrito Federal]

2015. xv p. 210 x 297 mm (ENC/FT/UnB, Mestre, Transportes, 2015).

Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia. Departamento de Engenharia Civil e Ambiental- ENC/FT/UnB

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1. Transporte Público | 2. <i>Qualidade</i> |
| 3. Gestão Estratégica | 4. <i>Balanced Scorecard – BSC</i> |

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SOUSA, Gerardo Pereira (2015). Requisitos para a prática da gestão estratégica do transporte público: Um estudo da DFTRANS – Brasília-DF. Publicação T.DM – 013/2015. Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF 78p.

CESSÃO DE DIREITOS

Autor: Gerardo Pereira de Sousa

Título: Requisitos para a prática da gestão estratégica do transporte público: Um estudo da DFTRANS GRAU: Mestre Ano: 2015

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor se reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte dessa dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Gerardo Pereira de Sousa
Email: gerardosousa.adm@gmail.com

DEDICATÓRIA

“Tudo é do pai, toda honra e toda glória, é dele a vitória alcançada em minha vida”. (Frederico Cruz).

Dedico este trabalho a minha amada esposa Sâmia Raquel, ao meu filho Henrique Esdras, aos meus pais José (*in memória*) e Isabel e aos meus irmãos: Zé Filho, Paulo, Luís, Auxiliadora e *in memóriam*: Gracinha, Toinho, Elias e Francisco. Às minhas cunhadas Penha, Agnália e Rosarina e aos meus sobrinhos: Gisele, Lílian, Marília, Serginho, Elias Pablo, Robson, Jesus e David.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte permanente de vida, motivação e sabedoria. Ao Senhor Jesus por ter me estendido a mão e me conduzido principalmente nos momentos de dúvidas e cansaço. Sem a Tua presença eu jamais alcançaria qualquer realização.

A minha esposa Sâmia e ao meu filho Henrique Esdras por compreenderem que esta não é uma conquista minha, mas sim da nossa família. Obrigado também pelas orações que tantas vezes acalmaram o meu coração e alimentaram o meu espírito para seguir em frente; A minha mãe Isabel pelo dom da vida e apoio ao meu desenvolvimento.

A Dona Deusinha, mais que uma sogra, uma segunda mãe. Aos meus cunhados Sussy, Jean e Michel pela amizade e apoio dado à minha família nos dias em que precisei estar ausente.

As minhas amigas que desde o início me acolheram em Brasília e me motivaram a seguir em frente acreditando que “Jesus é o Senhor e Ele reina sobre todas as coisas”: Noêmia, Rômea, Francisca e Juciara e aos meus novos irmãos em Cristo Luciany Seabra, Pastor Willy e Lívia.

Aos amigos e conterrâneos Marreiros e Marline, Pio e Lia e de maneira especial ao casal Francisca e Nel pelas inúmeras vezes que prazerosamente me acolheram em sua casa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Transportes – PPGT e a todo o corpo docente, de maneira especial à minha orientadora Prof.^a Fabiana Arruda: Por acreditar e contribuir para germinar a semente da minha pesquisa.

Aos eternos amigos e colegas do PPGT, em especial a turma de 2013, pela dádiva de ter convivido com cada um de vocês: Gal, Luca, Aline, Walysson, Rony, Adriana, Jean, Edwin, Wesley, Emmanuel, Leonel, Luzenir, Zuleide e Abmael.

“Tudo posso Naquele que me fortalece.”

Filipenses 4:13

RESUMO

Entre os serviços públicos prestados aos cidadãos, o transporte público merece destaque pela sua relação com o crescimento e desenvolvimento econômico e por significar um meio democrático para as pessoas terem acesso a bens, serviços e atividades que contribuem para a qualidade de vida. Apesar de sua importância social o transporte público ainda enfrenta sérios problemas relacionados à baixa qualidade dos serviços. E neste cenário encontram-se os órgãos gestores que precisam agir estrategicamente no cumprimento de suas missões, que em essência é “a promoção e gerenciamento do transporte público para garantir um serviço adequado à população”. No intuito de ampliar as discussões para a busca de melhores serviços, esta pesquisa consiste no desenvolvimento de uma proposta de método para identificar os requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica do transporte público utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard-BSC*. Para o alcance dos objetivos utilizou-se um questionário online e os resultados contribuíram para uma prévia compreensão acerca das possibilidades para a implantação de uma gestão estratégica.

Keywords: Palavras-Chave: transporte público, qualidade de vida, gestão estratégica, BSC.

ABSTRACT

Among the public services provided to the citizens, the public transportation deserves stand out by his relation with the growth and economic development and for meaning a means democratic for the people to have access to goods, services and activities that contribute for the quality of life. In spite of its social importance, the public transportation still confronts serious problems related to the low quality of the services. In this scenario are the managing agencies that need to act strategically in fulfilling their mission, which in essence is “the promotion and management of the public transportation for guarantees a suitable service to the population”. In order to broaden the discussions in searching better services, this research develops a proposal to assess the public transportation management based in the Balanced Scorecard-BSC concepts. To obtain the aims, it was used an on-line questionnaire, which results contributed for a previous understanding about the possibilities for the strategic management implantation.

Keywords: public transportation, quality of life, strategic management, Balanced Scorecard (BSC)

SUMÁRIO

1-	INTRODUÇÃO	13
1.1-	APRESENTAÇÃO	13
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Geral.....	16
1.3.2	Específicos.....	16
1.2-	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	METODOLOGIA	18
2-	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1-	APRESENTAÇÃO	20
2.2-	TRANSPORTE PÚBLICO	20
2.3-	GESTÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO	22
2.4-	QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE PÚBLICO.....	27
2.5-	GESTÃO ESTRATÉGICA - CONCEITOS E FERRAMENTAS	30
2.6-	GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE PÚBLICO	34
2.7-	BALANCED SCORECARD – BSC	40
2.8-	BSC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	42
2.9-	TÓPICOS CONCLUSIVOS	44
3-	MÉTODO DA PESQUISA	46
4-	ANÁLISE DOS REQUISITOS ESSENCIAIS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA DFTRANS.	51
4.1-	ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO PRÉVIO DO ÓRGÃO GESTOR DO TRANSPORTE PÚBLICO.	51
4.2-	ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ÓRGÃO GESTOR.	53
4.3-	DELIMITAÇÃO DAS UNIDADES ORGÂNICAS (GERÊNCIAS) pESQUISADAS NA DFTRANS.	57
4.4-	IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA DFTRANS.	59
5-	CONCLUSÃO.....	72
5.1-	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	APÊNDICE A- Questionário.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Estrutura da Dissertação.....	19
Figura 2.1: Obrigações e ações do poder público na prestação de serviços de transporte	24
Figura 2.2: Representação do GESPÚBLICA.....	33
Figura 2.3: Estrutura organizacional da gestão estratégica da mobilidade urbana sustentável	36
Figura 2.4: Estruturando o BSC	41
Figura 2.5: Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC	42
Figura 2.6: Mapa estratégico: modelo simples para criação de valor no setor público.....	43
Figura 3.1: Estrutura do método	46
Figura 4.1: Organograma da DFTRANS	55
Figura 4.2: Áreas de atuação dos participantes	60
Figura 4.3: Conhecimento prévio sobre gestão estratégica	62
Figura 4.4: Conhecimento sobre a missão pelos colaboradores	63
Figura 4.5: Reconhecimento da função para a efetividade da missão institucional	64
Figura 4.6: Conhecimento dos recursos orçamentários e sua utilização	65
Figura 4.7: Sistemas de avaliação de desempenho.....	66
Figura 4.8: Acessibilidade das informações para os processos de trabalho	67
Figura 4.9: Satisfação do cidadão quanto ao atendimento nos setores.....	68
Figura 4.10: Incentivos à capacitação no órgão gestor.....	69
Figura 4.11: Importância das informações da população para a melhoria dos serviço	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Critérios para a avaliação da qualidade	28
Quadro 2.2: Diferentes abordagens sobre como melhorar a qualidade dos serviços públicos de transporte	29
Quadro 2.3: Fundamentos e Definições do GESPÚBLICA.....	32
Quadro 4.1: Gerências da DFTRANS delimitadas para a pesquisa e suas principais competências legais	58
Quadro 4.2: Participantes da pesquisa - distribuição por Áreas Gerências	60

1- INTRODUÇÃO

1.1- APRESENTAÇÃO

As pessoas têm necessidades de se deslocarem para terem acesso à maioria dos produtos e serviços disponíveis e essenciais (MARTINS, 2015). Neste sentido, o transporte público deve ser priorizado por possibilitar o deslocamento de um maior número de pessoas e uma maior igualdade de acesso às oportunidades indispensáveis para a qualidade de vida, a exemplo de educação, saúde, moradia e trabalho.

Para Freitas *et al.* (2013), os transportes públicos urbanos têm relação com o desenvolvimento econômico por serem serviços fundamentais para que haja a movimentação de pessoas e mercadorias. Nesta perspectiva, compreende-se que não há desenvolvimento sem as pessoas por que são elas que exercem conhecimentos e habilidades profissionais nos mais diversos setores produtivos da economia. Assim, caso não haja uma movimentação eficaz das pessoas, o processo de desenvolvimento econômico fica comprometido, considerando-se também que são elas que consomem os bens e serviços disponibilizados pelos mercados.

O transporte público merece atenção por ser fundamental para o desenvolvimento das cidades e para a qualidade de vida da população e por isso torna-se condição para que os municípios desenvolverem as suas economias (SANTOS, 2012). Desta forma, é importante que o poder público, sobretudo os órgãos gestores do transporte público, tenham a visão holística de que um bom sistema de transporte amplia as oportunidades de trabalho, promove o surgimento de novos empreendimentos e permite a dinamização das economias locais, o que reflete positivamente na qualidade de vida.

Para Seabra (2013), o transporte público, mesmo considerado um dos indutores do desenvolvimento econômico, tem se tornado o “pano de fundo” da degradação social, econômica e ambiental e determinante para as diferentes realidades e interesses urbanos. A partir dessa visão percebe-se que o transporte público de fato impacta de diversas formas na vida das pessoas, independentemente de serem usuários ou não dos serviços. Ressalta-se que um transporte público coletivo, quando de qualidade, influencia na redução do número de

veículos particulares nas áreas urbanas, o que possibilita a redução dos congestionamentos, da poluição do meio ambiente e da estatística de acidentes no trânsito.

Desta forma, verifica-se que o transporte público tem ampliado o seu significado em função de seus reflexos na sociedade como um todo, o que aponta para a necessidade de eficácia no seu planejamento e gestão. Neste aspecto, Carvalho (2009) comenta que cabe às organizações do setor público a missão de assegurar os serviços que proporcionam a qualidade de vida em níveis aceitáveis de acesso e eficiência, complementando, assim, os serviços ofertados pelo setor privado. Esta concepção permite inferir que a qualidade dos serviços públicos de transporte tem relação direta com a qualidade de sua gestão.

Acerca da qualidade, Morais (2012) discute que a sua percepção pelos usuários do transporte público influencia em suas tomadas de decisões sobre qual modal de transporte utilizar para a satisfação de suas necessidades de deslocamento. Ramos (2013) complementa que a qualidade, de maneira geral, está diretamente relacionada à satisfação do cliente em relação ao serviço recebido. Analisando o posicionamento dos autores, entende-se que os órgãos gestores do transporte público devem buscar estratégias gerenciais para melhorar os seus desempenhos e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Carvalho (2009) acrescenta que a qualidade é um dos objetivos mais difíceis de serem alcançados atualmente devido às exigências das novas sociedades que se tornaram mais competitivas e mais ansiosas por modernização e desenvolvimento. Para o autor, essas exigências trouxeram como uma de suas consequências a determinação de que a gestão pública precisa garantir a prestação de serviços com qualidade, foco no cliente e com uso responsável dos recursos públicos.

Para haver uma gestão efetiva é preciso uma reestruturação técnica, regulatória e organizacional dos órgãos gestores do transporte público, o que é possível por meio da obtenção de ferramentas gerenciais que permitam melhorar o desempenho e avaliar estrategicamente os serviços prestados à população (SEABRA, 2008). Esta concepção orienta para a qualificação permanente dos órgãos gestores no sentido de renovar os seus conceitos e ações para permitir a superação das dificuldades e a oferta de melhores serviços,

principalmente nas regiões onde a maioria das pessoas dependem integralmente do transporte público.

Assim, diante da necessidade dos órgãos gestores do transporte público de se adaptarem às novas exigências de qualificação para a superação de desafios e a prestação de serviços satisfatórios para a população, este trabalho propõe a adaptação do *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta estratégica que impulsiona mudanças organizacionais e a melhoria do desempenho dos órgãos gestores do transporte público.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC é um modelo de gestão que possibilita uma visão mais detalhada do desempenho organizacional a partir de 04 perspectivas: financeira (que indicam se as estratégias desenvolvidas estão contribuindo para melhorar as finanças); clientes (envolvem as medidas focadas na satisfação dos clientes); processos internos (processos críticos para a obtenção da excelência organizacional); e a perspectiva aprendizado e crescimento, que envolve capacitação das pessoas, conhecimento, novas tecnologias, dentre outros elementos importantes para um bom desempenho organizacional.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Rodrigues e Sorratini (2008), o transporte coletivo tem papel importante na atual configuração dos deslocamentos urbanos por que possibilita a interligação entre as diversas regiões das cidades, além de representar uma alternativa para reduzir problemas sociais como congestionamentos, acidentes de trânsito e questões ambientais.

No entanto, tem sido dada pouca prioridade ao transporte público no Brasil, o que justifica as insatisfações da maioria da população que anseia por melhoria da mobilidade urbana, tarifas acessíveis e confiabilidade no transporte público no que se refere a tempo total de viagens, regularidade dos serviços, conforto, segurança dentro e fora dos veículos, além de outros atributos relacionados à qualidade.

Esses anseios da população têm ampliado cada vez mais as discussões sobre a necessidade de uma gestão estratégica do transporte público, no sentido de que a mesma deva ter uma visão holística das dimensões do transporte, de seus impactos e sua essencialidade para o

desenvolvimento econômico, além de medidas gerenciais que, se estrategicamente praticadas, conduzem à melhoria dos serviços para a população.

Conforme Seabra (2013), a gestão da mobilidade urbana, mesmo fundamentada em conceitos e políticas governamentais, geralmente limita-se a criação de diretrizes que nem sempre tem consistência quando implementadas, pois são muitos os fatores que fragilizam a mobilidade urbana como: a incompatibilidade de interesses e objetivos entre os diversos atores do sistema ao tomarem as decisões; a descontinuidade e instabilidade nas ações e programas de governo; a desintegração dos planos de mobilidade com as demais funções urbanas, além da falta de clareza sobre responsabilidades no âmbito da gestão do transporte público.

Diante das dificuldades dos órgãos gestores de enfrentar os problemas relacionados à mobilidade urbana, pergunta-se: Como melhorar os seus desempenhos para a prestação de melhores serviços de transporte para a população?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar os requisitos para a prática de gestão estratégica do transporte público utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard- BSC*.

1.3.2 Específicos

- i) Relacionar o BSC com a estrutura organizacional do órgão gestor do transporte público para delimitar as variáveis a serem pesquisadas na perspectiva da gestão estratégica;
- ii) Realizar um estudo em órgão gestor do transporte público e descrevê-lo conforme as variáveis delimitadas

1.2- JUSTIFICATIVA

Um sistema de transporte público eficaz impacta positivamente no desenvolvimento econômico, ao passo em que possibilita o deslocamento de pessoas para a produção e consumo de bens e serviços indispensáveis à qualidade de vida. Por essa razão, fazem-se necessárias medidas gerenciais estratégicas para que os serviços públicos de transporte sejam prestados em níveis aceitáveis de qualidade pela sociedade.

Neste sentido, explorar conceitos da gestão estratégica por meio do BSC pode significar uma importante ação para intensificar os debates sobre a necessidade de qualificação do setor público de transporte, bem como contribuir para um melhor alinhamento dos órgãos gestores em torno de seus objetivos. Em termos de delimitação, esta pesquisa aborda preferencialmente a gestão do transporte público por ônibus devido à maior concentração de viagens realizadas por este modal, conforme (MARTINS, 2015). Somente em 2011, em 438 municípios brasileiros pesquisados, 25% das viagens foram feitas em ônibus municipais ou metropolitanos (ANTP, 2012). Essas informações reforçam, ainda mais, a necessidade de novos estudos no âmbito da gestão do transporte público.

Para Seabra (2013), há uma carência de estudos focados além do planejamento, o que explica por que as cidades não conseguem gerenciar a mobilidade urbana de forma sustentável. Desta forma, compreende-se que a maioria das políticas públicas de transporte não alcança resultados efetivos por que não avançam estrategicamente nas fases de organização, direção e controle das ações, tornando estas políticas restritas às suas fases de planejamento. Uma gestão estratégica é aquela que tem como um de seus fundamentos a avaliação permanente de seus resultados.

Para Kaplan e Norton (2004), medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. Desta forma, o autor faz uma alusão à avaliação de desempenho que deve ser realizada permanentemente pelas organizações, sejam públicas ou privadas, para o alcance de melhores resultados. Nesta perspectiva, esta pesquisa contribui para a área de transportes por que identifica e discute os requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica do transporte público e os conceitos do *Balanced Scorecard (BSC)* como instrumento de apoio para o alcance dos objetivos propostos.

1.4 METODOLOGIA

Na abordagem utilizada para a realização desta pesquisa foram delimitadas cinco etapas metodológicas apresentadas na Figura 1.1.

1ª Etapa - Foi feita a revisão bibliográfica da literatura sobre transporte público, qualidade em serviços de transporte público, gestão do transporte público, gestão estratégica, gestão estratégica do transporte público, *Balanced Scorecard- BSC* e *BSC na administração pública*.

2ª Etapa – Desenvolvimento do método para a identificação dos requisitos essenciais da gestão estratégica utilizando os conceitos do *BSC* e seguiu as seguintes fases:

- i) elaboração de um diagnóstico prévio do órgão gestor do transporte público;
- ii) análise da estrutura organizacional do órgão gestor;
- iii) delimitação, no organograma, das unidades orgânicas (gerências) a serem pesquisadas com base nos princípios do *BSC*;
- iv) identificação dos requisitos para a prática da gestão estratégica no órgão gestor;
- v) análises dos requisitos para a prática da gestão estratégica identificados no órgão gestor

3ª Etapa - O método foi aplicado através de um estudo realizado na autarquia Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS

4ª Etapa – A análise dos resultados foi realizada orientando-se pelos conceitos de gestão estratégica e do *Balanced Scorecard-BSC*.

5ª Etapa - Conclusões, limitações, recomendações para futuras pesquisas e referências bibliográficas

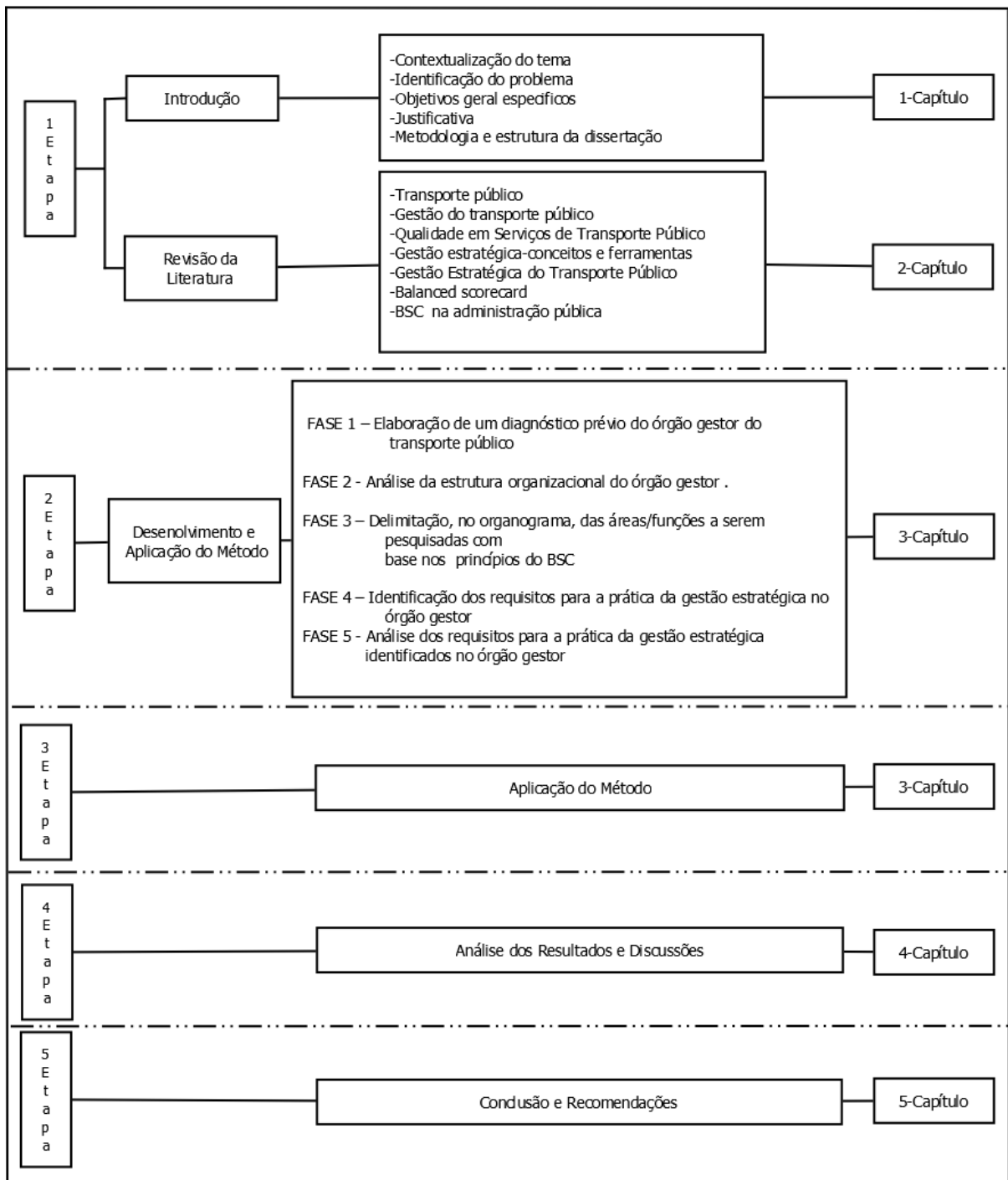


Figura 1.1: Estrutura da Dissertação

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- APRESENTAÇÃO

A gestão estratégica tem se destacado nos últimos anos pela necessidade das organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, de se adaptarem aos desafios impostos pelas mudanças provocadas pelas novas tecnologias, abertura de mercados e o surgimento de consumidores mais exigentes em relação a produtos e serviços. Nesta perspectiva, as organizações precisaram também inovar nos seus modelos de gerenciamento através da inserção de conceitos e práticas como flexibilidade na gestão, foco na qualidade dos serviços e, sobretudo, orientação para o atendimento das demandas do cliente.

Este capítulo apresenta o embasamento teórico para o desenvolvimento desta pesquisa composto pelos seguintes conteúdos: Gestão estratégica: conceitos e ferramentas; Transporte público; Qualidade no transporte público; Gestão do transporte público; Gestão estratégica do transporte público; e Indicadores de gestão estratégica do transporte público.

2.2- TRANSPORTE PÚBLICO

O transporte público é visto como um importante indutor do processo de desenvolvimento econômico e urbano (SEABRA, 2013). No entanto, não há desenvolvimento sem produção e consumo de bens e serviços essenciais à qualidade de vida. Nesta perspectiva o transporte público é determinante por que possibilita que as pessoas possam desenvolver as suas atividades, conforme as suas necessidades.

Para Martins (2015) o deslocamento das pessoas também contribui firmemente para a construção dos cenários urbanos, tornando as cidades locais de constante movimentação. Desta forma, compreende-se que deva haver a priorização do transporte público em detrimento a veículos particulares pela simples razão de que modais coletivos de transporte impactam na diminuição de congestionamentos, poluição, acidentes de trânsito, dentre outras externalidades que têm afetado negativamente a movimentação de pessoas e veículos, principalmente nas grandes cidades. O transporte público é essencial para a população pelo

fato de estimular a mobilidade e a acessibilidade para as pessoas que precisam atingir distâncias que não podem ser alcançadas a pé (MARTINS, 2015).

Para Santos (2014), um planejamento eficaz do serviço de transporte público coletivo permite agilizar os deslocamentos diários dos cidadãos e contribui para a melhoria da qualidade de vida. Porém não basta um planejamento de excelência, é preciso também organização, direção e controle dos sistemas de transporte público no sentido de garantir níveis de serviços compatíveis com as expectativas dos cidadãos. Assim, os governantes precisam ter a noção exata de que a solução para os deslocamentos urbanos passa por uma boa oferta de serviços de transporte público para que haja o desestímulo à utilização do transporte motorizado individual (NTU, 2014).

Porém, o que se observa no Brasil é um paradoxo entre leis que discutem a priorização do transporte público e ações governamentais que reduzem impostos para incentivar a indústria automobilística. Na verdade o que se discute não é que o governo deva desestimular o consumo de veículos particulares, mas sim a necessidade de políticas públicas, investimentos e ações que possam melhorar efetivamente os sistemas de transportes públicos, o que despertaria um maior interesse da população em utilizá-los.

Conforme Paranhos (2011), o sucesso dos modos de transporte público depende em parte da vontade dos gestores públicos, principalmente nos países em desenvolvimento onde existem diversos problemas de planejamento e gestão desses serviços. Desta forma, é possível perceber que a eficiência do transporte público depende, em grande parte, do desempenho de sua gestão. Compreende-se, também, que se as pessoas não conseguirem se deslocar para produzirem ou consumirem os bens e serviços essenciais, as políticas de mobilidade e o próprio desenvolvimento econômico estarão comprometidos.

Neste sentido, Araújo *et al.* (2011) discutem a essencialidade dos serviços de transporte coletivo nas cidades, pois torna a mobilidade mais democrática, reduz congestionamentos e a poluição, diminui o consumo de energia automotiva e os investimentos na construção de vias e estacionamentos. Com base nesta afirmativa, compreende-se que o significado de transporte público tem se ampliado ao passo em que se observam os diversos impactos positivos ou

negativos na vida da população em geral, o que implica na necessidade da participação popular no planejamento dos sistemas de transportes.

De acordo com Indi (2014), apesar da tarefa de planejar o transporte ser da competência usual dos especialistas em transportes, atualmente tem-se entendido que essa tarefa deve envolver todas as pessoas que utilizam o sistema, ou seja, que o planejamento dos sistemas de transporte deva ser um processo participativo. Para o autor participação popular é a estratégia que possibilita a participação das camadas populares no estabelecimento de metas, alocação de recursos públicos, operação de programas e distribuição de benefícios como contratos e patrocínios.

Corroborando com os conceitos anteriores, Martins (2015) acrescenta que o transporte público possibilita a inclusão social pelo fato de facilitar o deslocamento da população para acessar as oportunidades, o que torna este serviço essencial para a população, sobretudo para os mais carentes. Neste sentido, é crucial que a população participe dos processos de planejamento, gestão, avaliação dos serviços de transportes, já que seus efeitos refletem na sociedade em geral.

2.3- GESTÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO

A oferta de transporte público possibilita a movimentação nas cidades para a produção e distribuição de riquezas e por essa razão os serviços devem ser prestados com qualidade e serem periodicamente avaliados (MARTINS, 2015). Nesta perspectiva, é papel do poder público, com ênfase nos municípios, a competência de assegurar que os serviços de transporte público sejam adequados ao pleno atendimento dos usuários (BRASIL, 1988).

No entanto, para o exercício dessa competência os municípios precisam de órgãos gestores para planejar, organizar e controlar os sistemas de transportes. Assim, nasce a concepção inicial da gestão do transporte público. Para Seabra (2008), os órgãos gestores devem considerar a satisfação de todos dos agentes envolvidos num sistema de transportes (usuários, operadores e órgão gestor), as ações necessárias para a prestação dos serviços, bem como dos seus impactos na dinâmica das cidades.

De acordo com Santos (2014), usuários em sistemas de transporte são os que utilizam serviços públicos de transporte para suprir as suas necessidades de deslocamento e são estes os que têm mais interesse na qualidade dos serviços; operadores são os que fazem funcionar o sistema de transporte através de financiamento, aquisição de veículos e renovação da frota e que prestam os serviços por meio de contratos de concessões e seus principais interesses se referem aos custos e receitas do serviço ofertado; o órgão público é aquele que é legalmente constituído para regulamentar, planejar e fiscalizar os serviços e servir como árbitro para o equilíbrio dos interesses entre os demais atores do sistema de transporte; e a comunidade que em geral é afetada pelas externalidades do sistema de transporte como ruídos, poluição ambiental, dentre outras.

Ferraz e Torres (2001) discutem que para haver a efetividade da gestão do transporte público é preciso a realização das atividades fundamentais de regulamentação, administração, programação e fiscalização. As principais obrigações e ações do poder público relacionadas à prestação de serviços de transporte estão representadas na Figura 2.6.

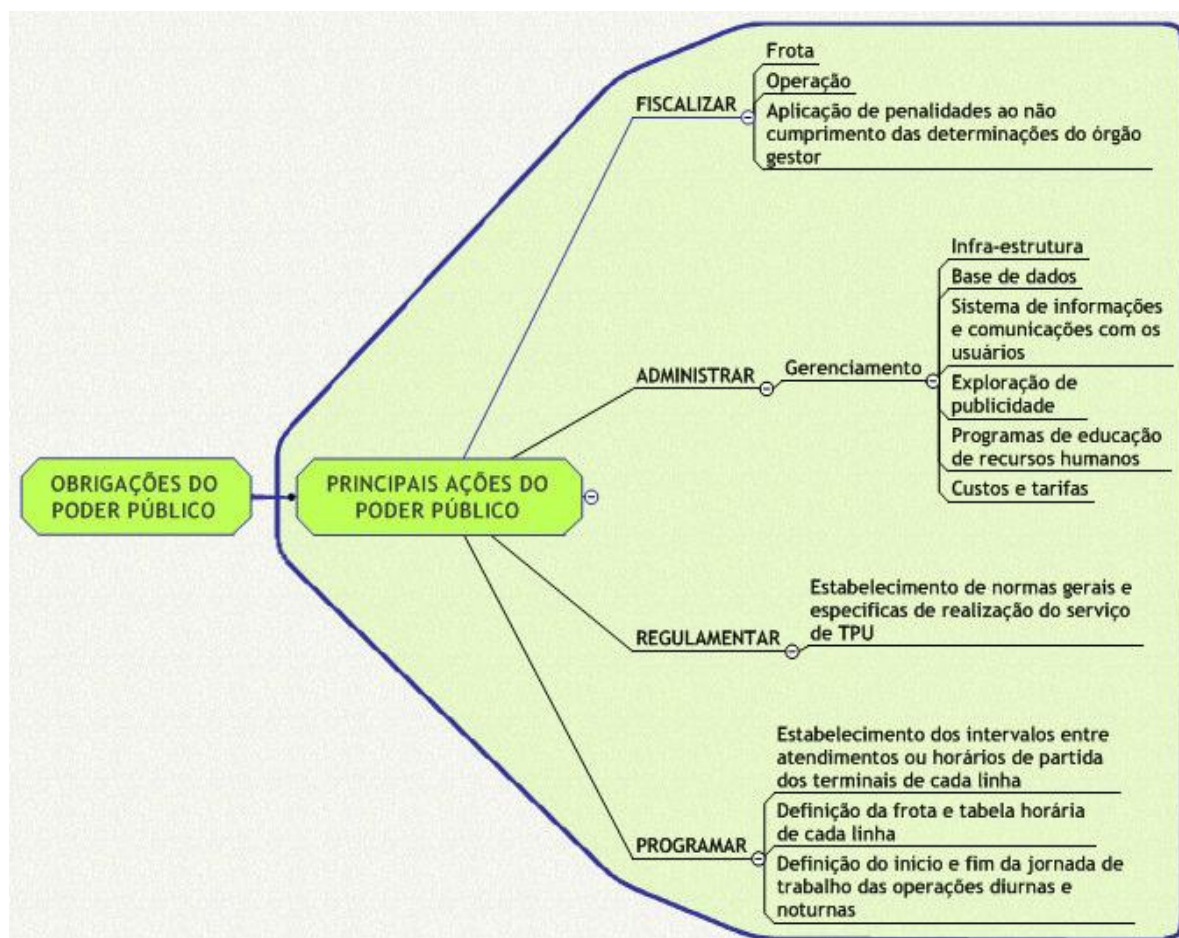


Figura 2.1: Obrigações e ações do poder público na prestação de serviços de transporte

Fonte: Seabra (2008).

É importante ressaltar que as competências legais do poder público são cumpridas através de ações e para haver a efetividade da gestão do transporte público é preciso haver um alinhamento com suas diretrizes (SEABRA, 2008). Assim, compreende-se que estas diretrizes estão presentes nas leis que regulamentam o transporte público no Brasil que devem ser cuidadosamente analisadas ao serem tomadas as decisões pela gestão do transporte público. As principais leis que determinam essas diretrizes e que podem ser consideradas como mecanismos para uma gestão estratégica da mobilidade urbana são:

- Artigo 175 da Constituição Federal – que determina que o poder público execute os serviços públicos, podendo ocorrer através de permissão ou concessão (Brasil, 1988). Para este fim, foi publicada a Lei nº 8.987/95 que trata das formas de realização das concessões e permissões e também sobre a gestão dos contratos feitos entre a iniciativa privada e o poder público (Brasil, 1995);
- A Lei 10.257/01 – “Estatuto das Cidades” - que estabelece as diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Cuidou-se à exposição do Estatuto da

Cidade, através da Lei 10.257/01, sendo esta um norte para todas as construções que se pretendam no meio urbano, pois tal dispositivo regula o Plano Diretor, peculiar a cada município, estabelecendo uma formatação ao meio urbano, para que não se incorra nas outrora referidas, construções desordenadas e sua gama de conseqüências (Brasil, 2001);

- A Lei 9503/97 - estabelece o código de trânsito brasileiro e define o sistema nacional de trânsito. Estabelece diretrizes da política nacional de trânsito com vistas à segurança, fluidez, ao conforto, à defesa ambiental e a educação para o trânsito e a fiscalização do cumprimento. A lei estabelece normas gerais de circulação e conduta, condução de veículos por motoristas profissionais, pedestres e condutores de veículos não motorizados, cidadão, educação para o trânsito, sinalização, engenharia de tráfego, da operação, da fiscalização e do policiamento ostensivo de trânsito, veículos, habilitação, infrações e penalidades, medidas administrativas, processo administrativo e crimes de trânsito (Brasil, 1997);
- A Lei Federal nº 12.587/2012 - “Lei de Mobilidade” – atribui aos municípios o planejamento da mobilidade urbana como ferramenta de desenvolvimento e sustentabilidade, fazendo com que o planejamento urbano, a ocupação de áreas e a infra-estrutura de transportes sejam pensadas de forma estratégica e eficiente. Os municípios com mais de 50 mil habitantes possam planejar e estruturar seus modais de locomoção e transporte garantindo processos de movimentação cada vez mais eficazes. (Brasil, 2012);
- Política Nacional de Mobilidade Urbana – Determina a obrigatoriedade para os municípios acima de 20.000 habitantes terem um Plano de Mobilidade Urbana, consubstanciados aos planos diretores municipais. Este instrumento legal também assegura a participação da sociedade civil no planejamento, fiscalização e avaliação dessa política através das ouvidorias, audiências públicas e prestação de contas (SEABRA, 2014).

O advento da Lei 12.587/2012 dá subsídio para que ambos possam atuar em suas respectivas funções. O estado agora possui instrumentos legais para implantar medidas restritivas ao uso do automóvel, a exemplo do que acontece em São Paulo com o rodízio de placas. A

sociedade, por outro lado, ganha, dentre as ferramentas à sua disposição, instrumentos para contestar investimentos públicos em projetos que não contemplem as diretrizes da lei.

Para Seabra (2008), quando se refere à regulamentação do transporte público, a regulação é feita através de contratos de concessão celebrados entre o poder público e as empresas operadoras com base na Lei nº 8.987/95 “Lei das Concessões de Serviços Públicos” para que os mesmos sejam prestados de forma adequada. Serviço público adequado, portanto, é aquele que atende as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na prestação e modicidade das tarifas (BRASIL, 1995).

Verificou-se que a legislação inerente ao transporte público fornece as diretrizes para as ações, no entanto, para que haja uma gestão efetiva do transporte público faz-se necessário a compreensão da atual conjuntura política, econômica e social que tem demandado novas necessidades em termos de mobilidade urbana. Neste sentido, Kneib (2013) discute que a maioria das capitais e grandes cidades no tem enfrentado o desafio de implantar uma infraestrutura compatível com os seus processos de crescimento e que satisfaçam às demandas da vida urbana, sendo que as políticas públicas de mobilidade urbana tem se tornado um desafio pelos impactos da cultura de priorização dos modos de transporte motorizados individuais que requer cada vez mais infraestruturas adequadas.

Para Santos (2014), os problemas causados pelo crescimento da população nas cidades, bem como a insuficiente preocupação do poder público em prestar serviços de transporte público com a devida qualidade, têm motivado as pessoas a buscarem uma mobilidade individual motorizada fazendo reduzir a procura pelos serviços públicos de transporte. Essa insuficiência nos serviços de transporte justifica por que 39% dos brasileiros consideram o transporte coletivo ruim ou muito ruim e 32% se sentem inseguros ao utilizá-lo, conforme dados do IPEA (2011).

Nas principais cidades do Brasil a mobilidade urbana se tornou uma das principais insatisfações da população, o que exige uma dinamização do processo de decisão para atender às reivindicações segmentadas (SEABRA, 2013). Desta forma, é evidente a necessidade de mudança da abordagem tradicional da gestão do transporte público para uma postura mais inovadora, caracterizada como gestão estratégica do transporte público.

2.4- QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE PÚBLICO

Conforme Juran (1990), a qualidade significa adequação ao uso e que a mesma deve proporcionar as características que possam atender as necessidades dos usuários e ampliar a sua satisfação, agindo assim a qualidade pode ser construída e não apenas verificada. No entanto, compreende-se que é preciso mensurá-la tanto nos produtos quanto nos serviços. Nesta perspectiva, Reis (2011) comenta que a mensuração da qualidade nos serviços vem sendo praticada desde a década de 80 por várias empresas com vistas ao enfrentamento da concorrência e aumento da produtividade e da competitividade.

Qualidade em serviços de transporte público tem características específicas em função de determinadas peculiaridades do setor de transportes, passando a significar uma adequação dos fatores gerenciais às exigências e expectativas da sociedade, bem como a satisfação dos usuários, agentes públicos, acionistas e colaborador (LIMA E FERRAZ, 1995). Lima Jr. e Gualda (1995) destacam que a qualidade no transporte público, na maioria das vezes ocorre pela percepção e expectativas dos usuários e os demais atores envolvidos sobre os serviços ofertados e destacam que os critérios essenciais para a avaliação da qualidade nos transportes na visão dos usuários são: suporte quando houver atraso, tempo de viagem, a comunicação entre usuário e funcionários, conforto, segurança e acessibilidade. Para Braga (1995), a qualidade no transporte público parte do resultado dos níveis de serviços da integração entre os atores envolvidos (usuários, empresas e governo). Ferraz e Torres (2001) apresentam os 12 critérios para avaliação da qualidade em serviços de transporte, conforme descritos no Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Critérios para a avaliação da qualidade**Fonte:** Adaptado Ferraz e Torres (2001)

Critérios	Definições
Acessibilidade	Facilidade de acesso aos locais de embarque e desembarque
Tempo de viagem	Tempo de permanência no veículo entre origem destino
Frequência de atendimento	Intervalo de tempo da passagem de veículos
Lotação	Quantitativo de usuários nos veículos
Segurança	Acidentes com veículos de transporte público, atos de violência no interior dos veículos e locais de parada
Confiabilidade	Certeza dos usuários de que o veículo vai passar nos horários previstos
Veículos	Tecnologia, conservação e conforto dos veículos
Locais de parada	Devem ter uma adequada sinalização, cobertura e assentos
Sistema de informação	Divulgação clara das informações dos itinerários e horários das linhas, aos usuários
Conectividade	Possibilidade de deslocamento entre dois ou mais locais
Operadores	Perfil dos motoristas e cobradores em termos de habilidade e presteza
Estado das vias	Estado de conservação e sinalização das vias

Conforme Brito *et al.* (2014), para melhorar o transporte público as empresas estão buscando ofertar melhores serviços e desenvolvendo estratégias para se adaptarem às mudanças do setor. Para Santos (2014), uma das principais preocupações do planejamento de transporte público deve ser a reavaliação do desempenho do serviço de transporte nos aspectos operacionais, custos, tarifa e qualidade.

Dessa forma, como modelos para avaliar a qualidade do transporte público sob perspectivas diferentes destacam-se os trabalhos de Paludo (2004); Bernardes (2006); Rodrigues (2006); Seabra (2008); Frederico (2008); Andrade (2009); Carvalho (2009); Moraes (2012); Seabra

(2013), Santos (2014) e Martins (2015). Os trabalhos citados e respectivos autores são apresentados na Tabela 2.2

Quadro 2.2: Diferentes abordagens sobre como melhorar a qualidade dos serviços públicos de transporte

Fonte: Elaborado pelo autor.

AUTOR/ANO	DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE COMO MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE TRANSPORTE
Paludo (2004)	Avaliação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) para monitorar o desempenho nas empresas operadoras de ônibus urbano: O caso da CITRAL
Bernardes (2006)	Avaliação da qualidade do serviço de transporte rodoviário interestadual de passageiros através do desenvolvimento de um sistema de indicadores
Rodrigues (2006)	Avaliação da qualidade do transporte público urbano por ônibus na cidade de São Carlos, sob a ótica da qualidade dos serviços.
Seabra (2008)	Metodologia para gestão estratégica do transporte público urbano, baseada em macro-processos organizacionais
Frederico (2008)	Proposta de aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> para o operador de transporte ferroviário
Andrade (2009)	Avaliação do desempenho de sistemas metroferroviários sob a ótica da qualidade dos serviços prestados aos usuários: aplicação no metrô do Rio de Janeiro.
Carvalho (2009)	Conversão do <i>Balanced Scorecard</i> numa ferramenta de controle de gestão para empresas de transporte público de passageiros: O estudo de caso da STCP
Moraes (2012)	Proposta de método para avaliação da qualidade do transporte público urbano por ônibus utilizando a Teoria das Representações Sociais
Seabra (2013)	Fundamentos para a construção de um índice para gestão estratégica da mobilidade urbana sustentável – IGEMUS
Santos (2014)	Propostas para melhoria contínua da qualidade do transporte público coletivo do Distrito Federal utilizando a escala SERVQUAL
Martins (2015)	Índice de avaliação da qualidade do transporte público por ônibus a partir da definição de serviço adequado

Como visto no Quadro 2.2, o significado de qualidade em serviços de transporte público tem várias dimensões e metodologias diferenciadas para medi-la. Cabe à gestão do transporte público, dependendo de suas especificidades, a escolha da melhor abordagem para a avaliação dos serviços.

2.5- GESTÃO ESTRATÉGICA - CONCEITOS E FERRAMENTAS

Para Ansoff e McDonnell (1990) apud Mainardes (2012), a gestão estratégica é uma abordagem de gerenciamento que posiciona a organização por meio da estratégia e do planejamento. Grant (2002) apud Mainardes (2012) discute que a gestão estratégica envolve foco e resultados considerando fatores internos e externos à organização e para uma boa gestão é preciso um sistema de gestão que relacione estratégia e recursos. Infere-se que para uma gestão efetiva faz-se necessário o uso de ferramentas de gestão estratégica que sejam consistentes no sentido de dar o direcionamento para as organizações considerando as suas reais potencialidades.

Essas ferramentas visam subsidiar a tomada de decisões para o alcance dos objetivos, a exemplo do planejamento estratégico, benchmarking, sistemas de informação e o *Balanced Scorecard* – BSC, os modelos governamentais como o Gespública e a metodologia para a gestão estratégica do transporte público baseada em macro-processos organizacionais desenvolvido por Seabra (2008).

De acordo com Oliveira (2009), o planejamento estratégico de uma organização define os objetivos de longo prazo e as estratégias para executá-lo e possibilita que a organização avalie as suas potencialidades e aproveite as oportunidades externas. Já o Benchmarking possibilita a visualização das melhores práticas administrativas das empresas de excelência (benchmarks) e traz diversas vantagens, dentre elas a inspiração para mudanças e orientação para o cliente baseado na realidade de mercado (CHIAVENATO, 2003).

Quanto aos Sistemas de Informação Estratégica é compreensível a sua utilização devido à importância da informação para o sucesso das organizações. De acordo com Calazans (2012), a informação torna-se um alicerce para a produção de conhecimentos e por essa razão é um dos mais importantes recursos organizacionais, sendo necessário o seu gerenciamento e controle. O autor complementa que a qualidade da informação, a sua distribuição e adequação às necessidades dos usuários dependem do fluxo informacional, por isso precisa ser gerenciada e controlada.

O GESPÚBLICA consiste numa política fundamentada na concepção de que a gestão pública pode alcançar a sua excelência sem descaracterizar-se como pública e que a qualidade da gestão deve ser orientada para o cidadão e baseada nos princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Legalidade significa obediência à lei, impessoalidade é não fazer acepção de pessoas, a moralidade significa pautar a gestão pública por um código moral, publicidade significa transparência dos atos administrativos e eficiência implica em fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. (FERREIRA, 2009). Os fundamentos e as definições do GESPÚBLICA estão dispostos no Quadro 2.3.

Quadro 2.3: Fundamentos e Definições do GESPÚBLICA**Fonte:** Adaptada Ferreira (2009)

Fundamentos	Definição
Pensamento Sistêmico	Há uma interdependência entre os componentes de uma organização, entre a organização e o ambiente externo e que o foco deve ser a sociedade
Aprendizado Organizacional	Busca contínua de conhecimento por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências
Cultura da Inovação	Incentivo à criatividade, à experimentação e à novas idéias para que a organização possa atuar de forma diferenciada
Liderança e constância de propósitos	É o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento das pessoas para alcançar os resultados organizacionais
Orientação por processos e informações	Direcionamento para processos organizacionais que agreguem valor à tomada de decisões, com medição e análise do desempenho com base nas informações disponíveis.
Visão de Futuro	Capacidade da organização se antecipar no atendimento às necessidades e expectativas dos cidadãos
Geração de Valor	Significa aprimorar as relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização visando à melhoria dos resultados
Comprometimento com as pessoas	Melhorar a qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, se tornem mais motivadas, se comprometam com o trabalho e melhorem seus desempenhos
Foco no cidadão e na sociedade	As ações públicas devem estar direcionadas para atender continuamente as necessidades dos cidadãos, os destinatários ou beneficiários dos serviços públicos
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns.
Gestão participativa	Estilo de gestão que busca o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e a harmonia entre os interesses individuais e coletivos.

De acordo com Brasil (2009), o GESPÚBLICA é composto de 08 critérios que juntos compõem um sistema de gestão (ferramenta) para as organizações do setor público brasileiro, conforme Figura 2.2.

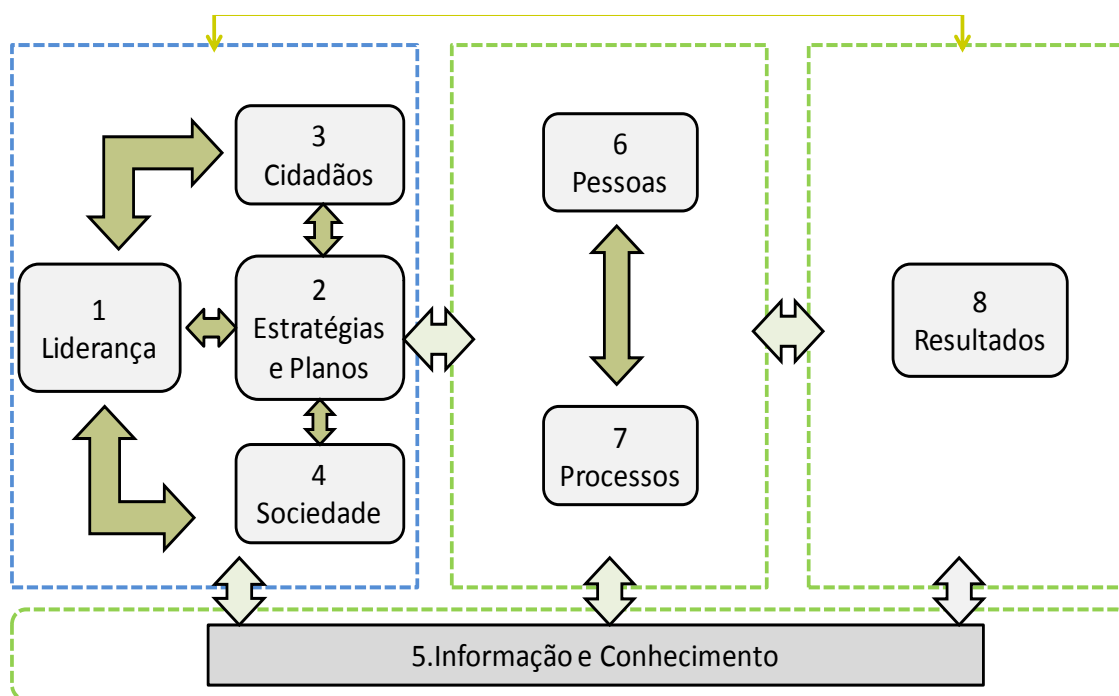


Figura 2.2: Representação do GESPÚBLICA
 Fonte: Brasil (2009).

Com base na representação do modelo apresentado, infere-se que os critérios liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade compõem a fase de planejamento, pois é por meio da liderança que a administração focaliza as necessidades para planejar os serviços públicos para atender aos cidadãos; Pessoas e Processos – representam a execução do planejamento, onde ações são transformadas em objetivos, metas e resultados. Pessoas motivadas e capacitadas produzem e desenvolvem melhor os processos para o alcance de melhores resultados; Resultados – representam o controle, o acompanhamento do atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços públicos; e Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Estão relacionados com o processamento dos dados internos e externos à organização que influenciam no seu desempenho por meio do melhoramento das práticas de gestão.

Quanto à metodologia para gestão do transporte público baseada em macro-processos organizacionais é uma ferramenta estratégica por que incorpora, de forma balanceada, planejamento estratégico e gerenciamento de processos visando o fortalecimento institucional dos órgãos gestores do transporte público para alcançarem maior desempenho em suas atribuições (SEABRA, 2008). Segundo a autora, o macro-processo tem relação com a quantidade de funções envolvidas numa determinada estrutura organizacional, que de certa

forma influencia nas demais funções. Dessa forma, esta metodologia visou o levantamento dos macro-processos dos órgãos gestores do transporte público nas cidades brasileiras e a análise foi feita com base dos fatores determinantes das influências e graus de importância dos macro-processos levantados na pesquisa, possibilitando, assim, avaliar o desempenho legal do órgão com base nesta abordagem.

A última ferramenta de gestão estratégica a ser abordada neste capítulo é o *Balanced Scorecard* – BSC que foi escolhida para direcionar esta pesquisa visando à realização dos objetivos propostos. O BSC foi escolhido como base para esta pesquisa por que tem foco na tradução da missão institucional em ações estratégicas para que os objetivos e metas possam ser alcançados com eficiência. Entende-se que esta ferramenta aplicada a órgãos gestores do transporte público possibilita a melhoria de seu desempenho na prestação de melhores serviços para a população.

2.6- GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE PÚBLICO

A gestão do transporte público na maioria das cidades brasileiras é considerada precária e os órgãos gestores, mesmo com pressões internas e externas, não conseguem desenvolver as suas competências na prestação dos serviços de transporte, razão pela qual se exige uma postura estratégica dos órgãos gestores em busca de um melhor desempenho ao exercerem as suas funções (SEABRA, 2013). Subentende-se aqui, que uma postura estratégica está voltada também, para o uso de instrumentos de gestão como o planejamento estratégico, o benchmarking, a metodologia para a gestão do transporte público com base nos macro-processos organizacionais, o BSC, dentre outros.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico é bastante utilizado pelo poder público ao desenvolver as políticas públicas e que há uma relação com o BSC pelo fato dos dois instrumentos utilizarem a visão sistêmica como pilares para o processo de tomada de decisões.

A visão sistêmica é também abordada quando Seabra (2013) discute que a mobilidade urbana deve ser sustentável no sentido de que as questões sociais, ambientais, econômicas e institucionais, dentre outras, devem ser analisadas ao se tomar decisões sobre o transporte

público. Neste sentido, a visão sistêmica da gestão consiste na sua capacidade de diagnosticar estas questões, de identificar as demandas por mobilidade e acessibilidade, dirimir conflitos e de alocar recursos com vistas à implementação das políticas e planos (SEABRA, 2013). Mas para isso, é necessário um bom planejamento e uma boa gestão dos sistemas de transporte público para que a mobilidade alcance a qualidade a eficiência e a sustentabilidade.

Para a Associação Nacional das Empresas de Transporte - NTU (2014), a eficiência e a qualidade são possíveis quando se tem um sistema de transporte racionalizado e bem estruturado, pois planejar vai além da programação de linhas e itinerários. Para a associação, é preciso organizar a operação da rede de transporte coletivo considerando que seu principal objetivo é o melhor atendimento ao usuário e para isso, faz-se necessário, também, aliar planejamento com estrutura viária com prioridade para os ônibus.

A partir dessa lógica, compreende-se que a gestão do transporte público é dependente de uma conjuntura que envolve diversas questões econômicas, sociais, institucionais e, principalmente políticas para ser efetiva. Porém, isso é possível quando as políticas e a sua operacionalização são construídas em forma de rede de cooperação envolvendo as instituições públicas (governo), a iniciativa privada (agentes econômicos) e a sociedade como um todo, por ser esta a mais afetada pelos efeitos dos sistemas de transportes. Nesta perspectiva, Seabra (2013) sugere uma estrutura organizacional da gestão estratégica da mobilidade urbana baseada nas concepções de sustentabilidade, conforme a Figura 2.3.

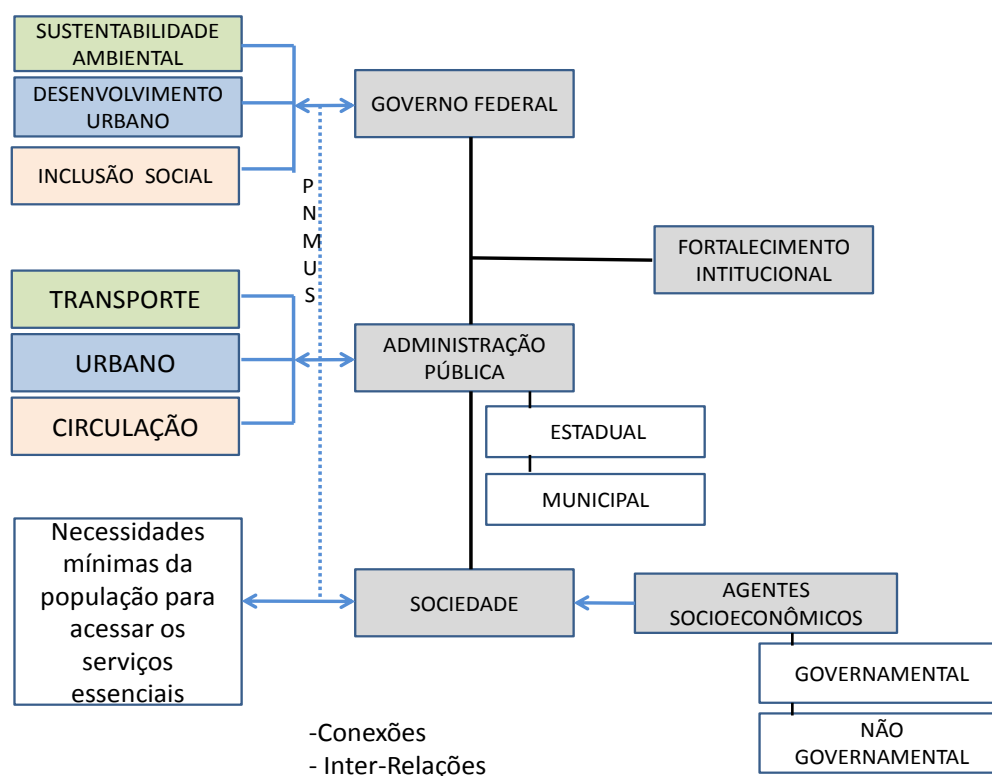


Figura 2.3: Estrutura organizacional da gestão estratégica da mobilidade urbana sustentável
 Fonte: Seabra (2013)

Analisando a Figura 2.6 é papel do governo federal o fortalecimento institucional da administração pública a nível federal, estadual, municipal e distrital para uma gestão pública efetiva. O fortalecimento institucional se dá por meio do apoio para que os órgãos da administração pública tenham conhecimentos técnicos, estrutura organizacional e tecnologias adequadas para o cumprimento das metas do governo; A sociedade tem espaço para participar como co-gestoras das políticas públicas urbanas e os agentes sócio-econômicos tem influência nos resultados destas políticas, além dos rumos da política (PNMUS) serem totalmente dependentes das conexões entre os diversos elementos da estrutura organizacional proposta (SEABRA, 2013).

Desta forma, compreende-se que na estrutura organizacional proposta na Figura 2.3, ao se fazer uma conexão dos elementos sociedade e pacto social faz lembrar o compromisso do poder público de ofertar serviços públicos adequados para a população e possibilitar o acesso aos bens, serviços e atividades essenciais.

Por fim, tem-se que a estrutura organizacional da gestão estratégica da mobilidade urbana sustentável considera que deva haver a integração entre as políticas de circulação, desenvolvimento urbano e de transporte com a devida preocupação com a inclusão social e a preservação ambiental. No entanto, os órgãos gestores ainda têm dificuldades de regulamentar e definir critérios para equilibrar os interesses dos atores do sistema de transporte público (órgão gestor, empresas e usuários (COUTO, 2011),

Além da insuficiência de regulamentos e critérios, Braga (2014) discute que contribui para os atuais problemas de gestão no transporte público as metodologias utilizadas para mensurar o desempenho dos serviços estão obsoletas, o que evidencia a pouca evolução dos órgãos gestores e empresas operadoras sobre mecanismos atuais de gestão.

Para Couto (2011), o cenário brasileiro de gestão dos sistemas de transporte público coletivo tem as seguintes características que evidenciam a situação problemática dos órgãos gestores: Politização do setor; Pouca estrutura em termos de recursos humanos e materiais; Dificuldade de foco na qualidade, no desempenho e nos resultados; O controle do desempenho operacional dos serviços é feito por meio de relatórios enviados pelas próprias operadoras maioria das cidades; Crescente número de reclamações dos usuários que tem demandado do setor de transporte a utilização de recursos tecnológicos como sistemas de gestão de frota e sistemas de informação ao usuário como suporte à tomada de decisões.

Por outro lado, para que haja uma gestão estratégica do transporte público é preciso que se faça periodicamente a avaliação do desempenho dos serviços com base numa estrutura de indicadores. Um sistema de indicadores influencia na mudança de comportamento dentro e fora da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997). Infere-se que essa influência refere-se ao fato de que todos devem compreendê-los e estar envolvidos com o sistema.

Para Bernardes (2006), indicador representa um instrumento para proporcionar informação relevante sobre algum aspecto da realidade importante para a tomada de decisões. Indicadores são subsídios para avaliar os resultados e produzir informação para que a gestão para a compreensão dos problemas para a correção de possíveis falhas operacionais (SEABRA, 2013).

Os indicadores são classificados conforme a dimensão do desempenho medido, como economicidade, eficiência (relações entre produto e o custo dos insumos de produção ou características do processo e o tempo para produzi-lo), de eficácia (alcance de metas de entrega de bens e serviços) e de efetividade quando se refere ao alcance dos objetivos finalísticos, traduzidos em solução ou redução de problemas sociais (TCU, 2011).

A Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDU, 2002) *apud* Seabra (2008), ao avaliar o perfil da gestão do transporte público em 40 cidades no Brasil, apontou 12 indicadores de desempenho para a gestão do transporte público urbano: i) Instrumentos legais de planejamento e integração e práticas de planejamento do sistema de transporte urbano; ii) Regulamentação e delegação dos serviços; iii) Estrutura de fontes e utilização de recursos financeiros; iv) Comunicação com os usuários e atendimento das comunidades; v) Sistema de informações gerenciais; vi) Planejamento operacional das linhas; vii) Fiscalização, controle e conhecimento do sistema; viii) Controle dos insumos e cálculos das tarifas; ix) Pesquisas com usuários e as comunidades; x) Capacitação da equipe técnica; xi) Ter meios para executar os processos fins; e xii) Outras condições gerais para uma boa gestão.

Vale ressaltar que apesar dos diversos problemas relacionados ao transporte público no Brasil, é importante mostrar iniciativas para melhorá-lo. Neste sentido, Parra (2006) discute que tem havido um esforço para se pesquisar, implantar e ajustar técnicas para o aperfeiçoamento dos sistemas de transporte e melhoria da mobilidade urbana, mas os fatores legais, institucionais, políticos e econômicos e culturais interferem na formação de uma estrutura organizacional adequada para uma boa gestão.

Na perspectiva de uma boa gestão para melhorar o desempenho dos sistemas de transporte público o Estado de São Paulo desenvolveu o Plano Integrado de Transportes Urbanos - PITU 2025 - que na sua elaboração constatou-se que o agravamento do problema urbano está relacionado com a distribuição desequilibrada das atividades na cidade, sendo que a maioria das oportunidades de trabalho permanece no centro em detrimento da periferia (STM, 2006). O PITU 2025 relata que o problema dos transportes não se resolve apenas com uma política setorial fechada em si mesma, pois a visão de cidade sustentável só acontece quando há interação de várias funções urbanas, regidas pelas políticas públicas, mas dinamizadas pelo poder do mercado.

Dentre várias iniciativas previstas definidas no plano estão a implementação das linhas de metrô, do bilhete único, a criação e de um comitê diretor de transporte integrado reunindo órgãos de transporte público urbano do Governo do Estado de São Paulo, da prefeitura de São Paulo e a implementação da legislação que possibilita as parcerias público privadas - PPs (STM, 2006).

Outro exemplo de ação para melhoria da mobilidade urbana é o Rio de Janeiro. De acordo com Marques (2014), dentre as obras para eventos no Rio de Janeiro estão as de infraestrutura para a mobilidade urbana como a construção do corredor de trânsito entre as Zonas Oeste e Norte, chamada de Transcarioca, a linha 04 do metrô e demais obras para melhorar a área central da cidade a exemplo da revitalização do porto e alterações na malha viária. Conforme o mesmo autor, a Transcarioca é uma das mais importantes obras da mobilidade para as olimpíadas por que interliga a Barra da Tijuca (Zona Oeste) ao aeroporto do Galeão (Zona Norte), tem 39 km de extensão e passa por 27 bairros e é composto de 45 estações de BRT (*Bus Rapid Transit*).

No DF o Sistema de Transporte Público Coletivo (STPC) do DF é formado por dois serviços: o básico, que envolvem as linhas do modo rodoviário e ferroviário, e o sistema complementar, que opera pelo modo rodoviário com serviços diferenciados, além das linhas que fazem o atendimento das áreas rurais (DFTRANS, 2012). O STCP é gerido pelo DFTRANS, autarquia criada pela Lei nº 241, de 28 de fevereiro de 1992 e, conforme esta lei, suas principais competências são:

- Planejar, gerir, controlar e fiscalizar os serviços de transporte coletivo, público e privado e a infra-estrutura de apoio ao sistema de transporte público coletivo; Assegurar a prestação adequada dos serviços de transporte público coletivo do Distrito Federal quanto à qualidade, regularidade, eficiência, segurança, conforto e modicidade da tarifa;
- Acompanhar o desempenho dos delegatários e demais contratados e publicar os relatórios dos serviços prestados; Celebrar convênios e contratos com entidades públicas ou privadas destinadas à implementação de melhorias na prestação de serviços de transporte públicos;

- Fixar normas complementares e disciplinares da prestação e utilização dos serviços de transporte público coletivo, determinando, inclusive, prazos para o cumprimento de obrigações; Definir procedimentos e rotinas de fiscalização dos elementos componentes do sistema de transporte coletivo do DF;
- Aplicar, na forma da lei, as sanções regulamentares ou penalidades para infrações previstas nos regulamentos e códigos disciplinares do Sistema de Transporte Público Coletivo do Distrito Federal; Elaborar sua proposta orçamentária; Promover a integração entre a DFTRANS, órgãos do Distrito Federal e entidades.
- Dialogar com outros organismos públicos federais ou distritais no planejamento ou avaliação de planos, programas ou projetos de interesse da DFTRANS que envolvam participação comunitária; e Promover a gestão da qualidade dos serviços de transporte público coletivo.

Quanto às expectativas e percepções da população acerca do transporte público no DF, uma pesquisa realizada por Santos (2014) revelou que: os usuários entrevistados se mostraram indignados com a atual situação do transporte público e não confiam no cumprimento das viagens nos horários certos; a maior parte reclama do estado de conservação, do barulho nos veículos, da falta de integração que não possibilita o bilhete único, além de sentirem inseguros com a velocidade dos veículos.

2.7- BALANCED SCORECARD – BSC

O BSC teve sua origem nos anos de 1990 a partir de pesquisas desenvolvidas em empresas de diversos setores para identificar uma nova maneira de avaliar o desempenho organizacional em uma época em que os modelos de avaliação de desempenho existentes estavam se tornando obsoletos em função das inovações dos mercados (KAPLAN E NORTON, 2004).

A ferramenta BSC representa um sistema de medição de desempenho que considera indicadores financeiros e não financeiros organizados sob quatro perspectivas: Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997). O modelo está estruturado originalmente, conforme Figura 2.4.

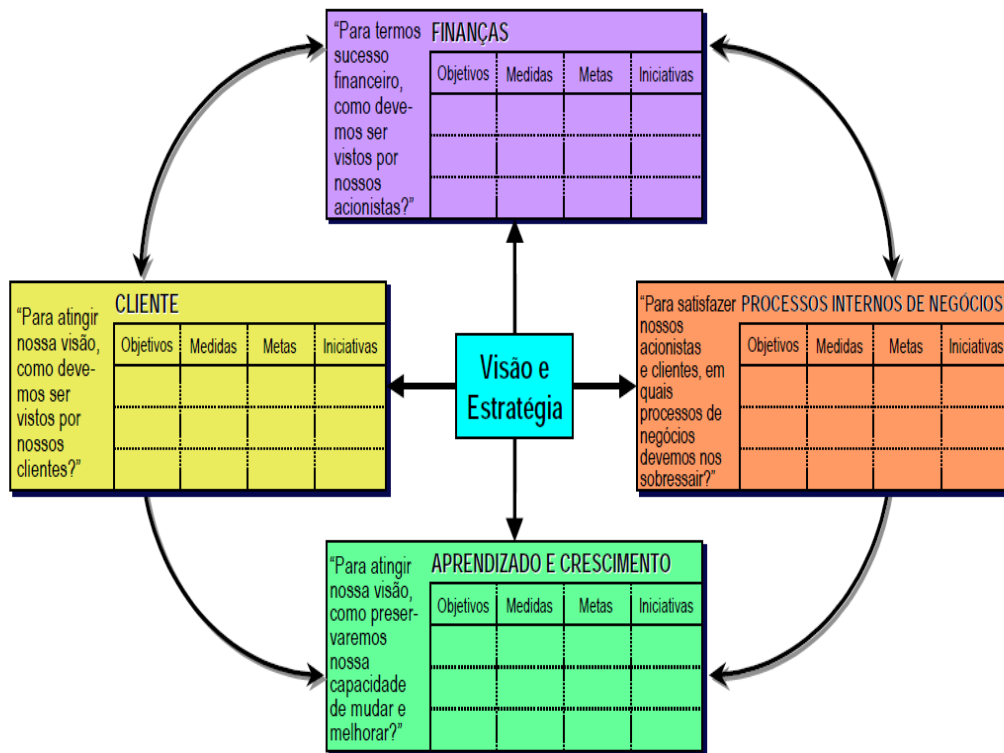


Figura 2.4: Estruturando o BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A perspectiva financeira indica se as estratégias desenvolvidas por uma organização estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros; A perspectiva clientes inclui medidas básicas e genéricas focadas na satisfação dos clientes; Processos Internos consiste na perspectiva onde são identificados os processos internos fundamentais para a obtenção da excelência organizacional e; Aprendizado e Crescimento definem qual é a infraestrutura que a organização deve construir para que possa crescer ao longo prazo, incluindo aqui pessoas capacitadas, novas tecnologias e procedimentos organizacionais (KAPLAN, 1997).

Para Muller (2003), o BSC é mais que um conjunto de indicadores, é um sistema gerencial que possibilita direcionar habilidades e conhecimentos para o alcance dos objetivos e metas estratégicos, além de permitir que a organização recursos com suas estratégias.

Ao utilizar o BSC como ferramenta de gestão estratégica a organização poderá conhecer os impactos das decisões sobre as suas unidades de negócios, bem como a comunicação da

estratégia na organização como um todo (SILVA, 2014). De acordo com o mesmo autor, a perspectiva aprendizado e crescimento incluem três categorias principais: competências estratégicas, tecnologias estratégicas e clima favorável à ação e se compara a raiz de uma árvore no sentido de ser a sustentação, a nutrição e o crescimento para as demais (processos internos, cliente e financeira). As relações de causa e efeito das perspectivas do BSC estão representadas na Figura 2.5.

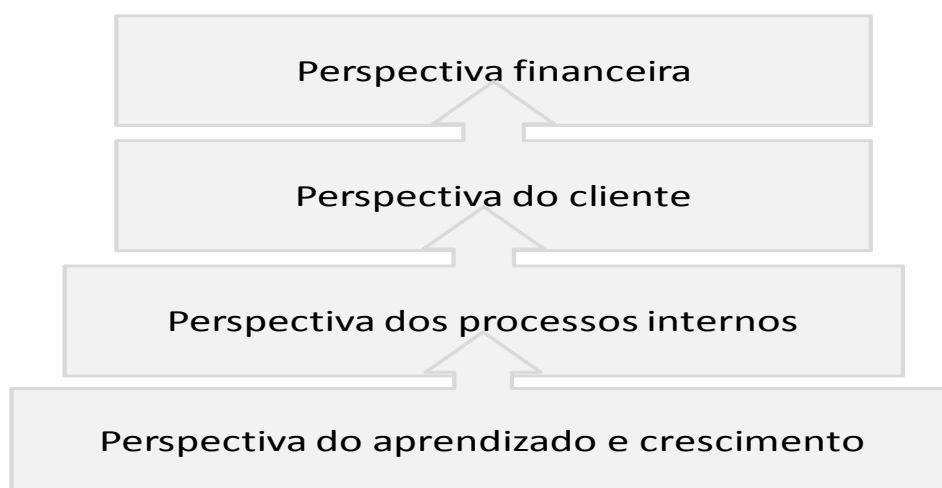


Figura 2.5: Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O BSC possibilita que a organização direcione todos os esforços para o alcance dos objetivos e metas por que desenvolve uma visão sistêmica de gerenciamento focada em toda a estrutura como um todo e não em ações isoladas de suas unidades. Promover a realização dos objetivos e descobrir os meios inovadores para realizá-los é uma das responsabilidades do BSC (SILVA, 2014).

2.8- BSC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com relação à utilização do BSC em organizações da administração pública, Kaplan e Norton (2000) discutem que estas podem ter dificuldades com o modelo original pelo fato desta ferramenta ter sido criada, originalmente, para que as empresas privadas obtivessem lucros. Neste sentido, infere-se que é preciso conhecer as características fundamentais da administração pública para proceder aos ajustes necessários da estrutura original do BSC.

Para Meireles (2004) a administração pública é aquela responsável por gerir os bens e interesses da coletividade nas instâncias federal, estadual e municipal de governo. A partir dessa visão, compreende-se que ela deva ser eficiente para prestar serviços públicos em níveis de qualidade que atenda às expectativas dos cidadãos. Para Reis *et al.* (2007) a eficiência ocorre quando há um equilíbrio entre os recursos humanos e materiais, uma vez que o orçamento público é escasso diante da quantidade de problemas sociais. Assim, entende-se que a utilização de uma ferramenta de gestão estratégica possibilita um melhor desempenho para da administração pública.

Para a aplicabilidade do BSC em organizações públicas há um modelo de criação de valor estruturado da mesma maneira do setor privado, diferenciando-se pelos objetivos de relevância social que fundamentam a missão do setor público (KAPLAN E NORTON, 2004). O modelo simples do BSC para o setor público está presente na figura 2.6.

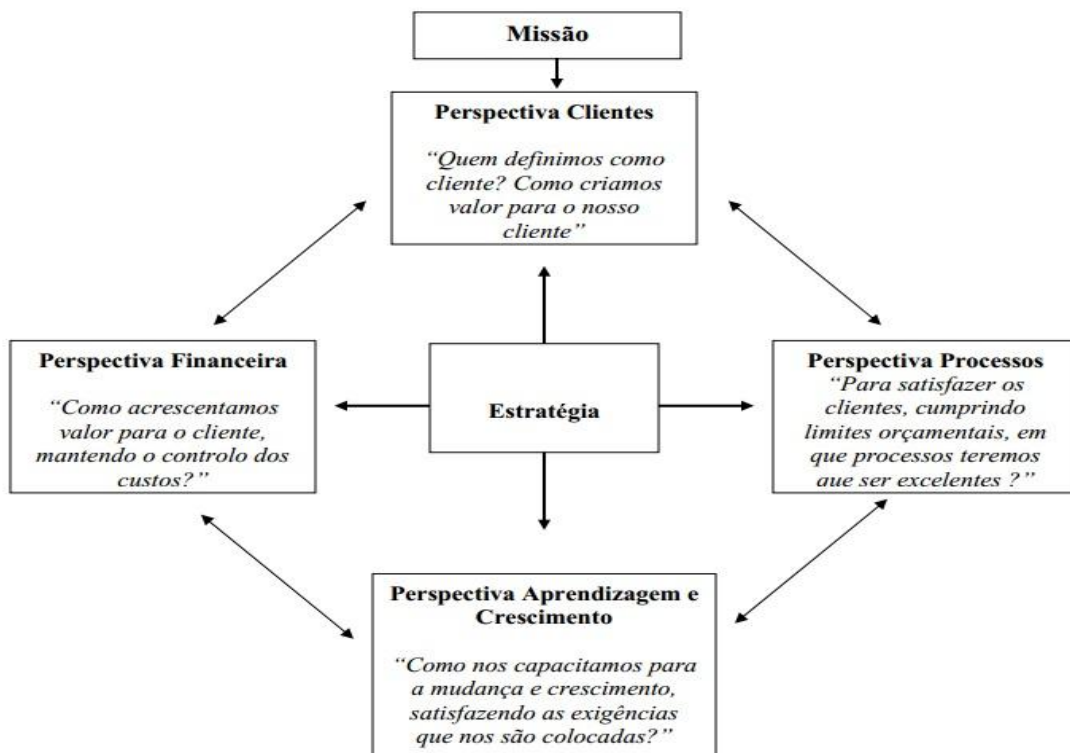


Figura 2.6: Mapa estratégico: modelo simples para criação de valor no setor público
Fonte: Pinto (2007)

Conforme Kaplan (2004), no setor público o alinhamento na gestão pública, a partir do BSC, deve buscar atender as necessidades do cidadão mediante a melhoria dos processos internos, do aprendizado e crescimento e de estratégias eficientes e eficazes. A satisfação do cliente

(cidadão) deve ser foco principal das organizações seja pública ou privada, sendo que o que difere são as metas e ações, tipo de clientes, utilização dos recursos financeiros, destacando-se que satisfazer o cidadão é uma obrigação do Estado (SILVA, 2014). A partir dessa visão, justifica-se o porquê da missão estar no topo da estrutura do BSC adaptado para a administração pública pela compreensão de que os cidadãos são os clientes dos serviços públicos.

Quanto à sua aplicabilidade no âmbito dos transportes, citam-se os trabalhos de Paludo (2004) que utilizou o BSC para monitorar o desempenho em empresas operadoras de ônibus urbano; Frederico (2008) propôs sua aplicação para em companhia operadora de transporte ferroviário; Carvalho (2009) converteu o BSC como ferramenta de controle de gestão para a Sociedade de Transporte Coletivos do Porto, SA (STCB), empresas do setor público; Soares *et al.* (2010) utilizaram o BSC para propor indicadores utilizáveis na contratação de serviço de transporte ferroviário de cargas na execução complementar de serviços logísticos, com o intuito de desenvolver a multimodalidade na gestão privada;

Lima (2014) utilizou o *BSC* para identificar indicadores de desempenho que contribuem para classificar esses indicadores de acordo com as quatro perspectivas do BSC, numa alusão aos processos produtivos nas organizações de transporte público considerando critérios a exemplo dos objetivos estratégicos; e no âmbito da administração pública tem-se o trabalho de Felix *et al.* (2014) que adequou o BSC para a gestão estratégica nas organizações públicas e o denominou *Balanced Scorecard. Gov.*

2.9- TÓPICOS CONCLUSIVOS

O transporte público influi positivamente no crescimento e desenvolvimento de uma cidade ou região ao deslocar pessoas para atividades essenciais para a qualidade de vida. Pela sua relevância devem ser ofertados com a devida qualidade. Por essa razão, a gestão do transporte público deve ser estratégica no sentido de inovar em seus conceitos e práticas para prestar um serviço adequado compatível com as necessidades sociais.

Para sua operacionalização a gestão estratégica faz uso de ferramentas gerenciais como: O planejamento estratégico, que define os rumos da organização em termos de objetivos e metas a serem alcançados; O *Benchmarking* que possibilita o aprendizado das melhores práticas de

gestão com outras organizações do mesmo setor; e o BSC que é uma ferramenta da gestão estratégica que operacionaliza a missão organizacional em estratégias para o alcance dos objetivos propostos. Esta ferramenta permite a organização das informações sob quatro perspectivas que se complementam (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

A perspectiva processos internos correspondem às atividades fundamentais para que a organização cumpra o seu planejamento focado no cliente, enquanto aprendizado e crescimento se referem à capacidade da organização, renovar suas habilidades técnicas, humanas e conceituais para sustentar todo o sistema em termos de conhecimento.

Assim, para que haja uma gestão estratégica do transporte público, além da avaliação de desempenho, é preciso estrutura organizacional adequada que incluem recursos materiais e pessoas qualificadas para o exercício das suas funções e ainda outros fatores de ordem econômica, social, política ou institucional que interferem direta ou indiretamente nas tomadas de decisões dos órgãos gestores do transporte público para o cumprimento de suas missões.

3- MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa para a identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica em órgãos gestores do transporte público. As fases foram desenvolvidas de maneira a possibilitar o alcance dos objetivos propostos e são apresentadas na Figura 3.1.

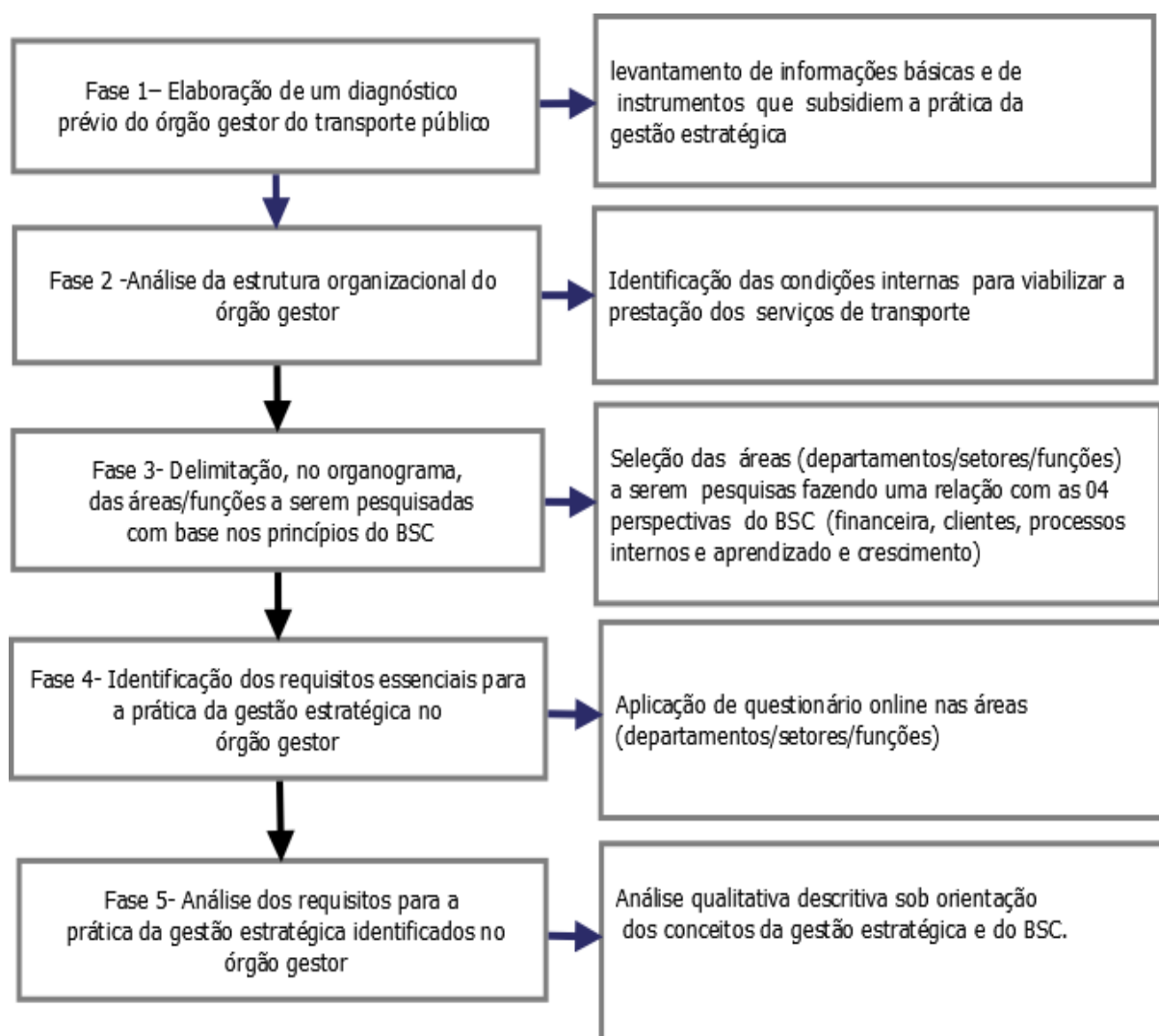


Figura 3.1: Estrutura do método

3.1 FASE 1 – ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO PRÉVIO DO ÓRGÃO GESTOR DO TRANSPORTE PÚBLICO.

O diagnóstico prévio visa o levantamento de informações básicas para a compreensão do ambiente organizacional a ser pesquisado. Uma informação crucial a ser prospectada nesta fase é se existe um planejamento estratégico como instrumento que dá subsídio para a gestão estratégica no órgão gestor do transporte público. Caso não exista, identificar outros documentos que apontem as diretrizes para as ações.

O planejamento estratégico nesta fase é considerado o primeiro requisito para a prática da gestão estratégica por que é neste instrumento onde são encontrados os elementos objetivos, metas, missão e visão, dentre outros elementos ou requisitos que também estão na essência do BSC, a exemplo de visão sistêmica, foco no cliente, melhoria contínua dos processos e aprendizado que promove o desenvolvimento organizacional para o cumprimento da missão institucional.

Outro questionamento a ser feito nesta fase é se a missão e a visão estão realmente orientadas para a satisfação das expectativas do cidadão com relação aos serviços de transporte público. É importante esta observação por que é a partir desses elementos é que são formuladas as estratégias para o alcance dos objetivos voltados para o atendimento das demandas por serviços de transporte público.

Em síntese, o diagnóstico prévio visa responder à seguinte questão básica: Qual é o perfil do órgão gestor no que se referente à existência de instrumentos e ações básicas que possibilitem a prática da gestão estratégica em seu ambiente organizacional?

3.2 FASE 2 - ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ÓRGÃO GESTOR.

O ponto inicial para a análise da estrutura organizacional do órgão gestor deve partir do questionamento sobre a sua própria missão. Se sua missão é prestar serviços com qualidade atendendo às expectativas do cidadão, pergunta-se: Como serão viabilizados os processos incluindo recursos humanos e materiais e para isso? A sua estrutura organizacional,

geralmente criada por lei, tem condições de atender às demandas por transporte público adequado.

Assim, analisar a estrutura organizacional do órgão gestor do transporte público implica na identificação de suas condições internas em termos de recursos materiais e humanos, tecnologias, sistemas de controle e avaliação, estilo de gestão, dentre outros fatores que possibilitam a operacionalização de suas atividades para a realização de sua missão.

Para esta proposta de pesquisa é dada ênfase à estrutura enquanto departamentos, funções e competências presentes no regimento interno do órgão, porém a análise é feita sob a ótica da gestão estratégica e do BSC orientando-se pelas seguintes diretrizes baseadas em (SEABRA, 2008).

1ª – A estrutura organizacional deve ser o suficiente para viabilizar os processos de trabalho para a prestação dos serviços de transporte público à população;

2ª - A estrutura adequada de um órgão gestor do transporte público depende da organização do próprio poder público, das características do município e da disponibilidade de recursos materiais e humanos para a execução de suas atividades;

3ª - Existem dois tipos de estruturas, a departamental que tem uma abordagem de tomada de decisões focada no comando e controle e a estrutura matricial, com características hierárquicas e políticas em seus níveis de decisões;

4ª - A estrutura organizacional de um órgão gestor varia conforme a complexidade e especificidades dos problemas de trânsito e transportes;

3.3 FASE 3 – DELIMITAÇÃO, NO ORGANOGAMA, DAS ÁREAS/FUNÇÕES A SEREM PESQUISADAS COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO BSC.

Uma vez conhecidas a estrutura e as competências específicas do órgão gestor, o próximo passo é delimitar quais unidades orgânicas (áreas, setores ou departamentos) que mais se relacionam com as quatro perspectivas do BSC adaptado ao setor público (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) visto que são os gestores destas unidades que

tomam decisões estratégicas que impactam todo o sistema. Como diretrizes para a delimitação, deve-se considerar:

1ª - Que a perspectiva financeira num órgão gestor do transporte público se refere a orçamento público, portanto, devem ser identificadas as unidades orgânicas relacionadas com a direção, controle e execução do orçamento para o funcionamento do órgão;

2ª - Que a perspectiva clientes se refere aos usuários (cidadãos) que utilizam os serviços de transporte público e por essa razão as unidades orgânicas selecionadas para a pesquisa devem exercer competências que visam à satisfação destes;

3ª- Que a perspectiva processos internos implica nos procedimentos que sem eles dificilmente os objetivos e metas poderão ser alcançados e nesta perspectiva as unidades a serem selecionadas devem fazer jus a estes procedimentos;

4ª - Quanto à perspectiva aprendizado e crescimento, as unidades orgânicas a serem pesquisadas devem ser aquelas relacionadas ao desenvolvimento das habilidades técnicas e humanas das pessoas com vistas ao cumprimento dos objetivos em toda a estrutura organizacional.

3.4 - FASE 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÓRGÃO GESTOR.

Com base nos fundamentos da gestão estratégica e do *BSC*, os requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica a serem identificados no órgão gestor do transporte público para a elaboração do diagnóstico prévio são: conhecimento sobre gestão estratégica; missão; visão; participação e envolvimento no trabalho; indicadores; avaliação de desempenho; sistemas de informações; capacitação de pessoas e relacionamento com o usuário (cidadão). O instrumento de coleta de dados utilizado nesta fase é o questionário online aplicado nas unidades orgânicas (setor, departamento) selecionadas para a realização da pesquisa.

3.5 FASE 5 - ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA IDENTIFICADOS NO ÓRGÃO GESTOR.

Esta fase analisou as características dos requisitos para a prática da gestão estratégica identificados no órgão gestor do transporte público através de questionário online. A análise é

feita numa abordagem qualitativa descritiva considerando-se, também, as orientações dos conceitos de gestão estratégica e do *Balanced Scorecard-BSC*.

3.6 – TÓPICOS CONCLUSIVOS

Este capítulo apresentou uma proposta de método para a identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica em órgãos gestores do transporte público. As fases foram desenvolvidas orientando-se pelos conceitos de gestão estratégica e do BSC visando o alcance dos objetivos propostos.

A primeira fase deste método considera que o planejamento estratégico é um dos principais instrumentos orientadores da gestão por que sistematiza as estratégias para o alcance dos objetivos e disponibiliza outros requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica, a exemplo da missão que é a razão de ser da organização e da visão que projeta a organização para oportunidades futuras.

A gestão estratégica também discute outros requisitos importantes como trabalho de equipe, inovação, indicadores e avaliação de desempenho, aprendizagem organizacional (capacitação), requisitos considerados essenciais para a operacionalização de um modelo BSC num determinado órgão gestor do transporte público.

4- ANÁLISE DOS REQUISITOS ESSENCIAIS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA DFTRANS.

Este capítulo apresenta as análises dos dados e resultados obtidos através de um questionário online aplicado na DFTRANS para identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica naquela instituição. Os resultados são apresentados conforme os itens: i) Elaboração de um diagnóstico prévio do órgão gestor do transporte público; ii) Análise da estrutura organizacional do órgão gestor; iii) Delimitação, no organograma, das áreas/funções a serem pesquisadas com base nos princípios do BSC; iv) Identificação dos requisitos fundamentais para a prática da gestão estratégica no órgão gestor; v) Forma de análise dos requisitos para a prática da gestão estratégica identificados no órgão gestor.

4.1- ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO PRÉVIO DO ÓRGÃO GESTOR DO TRANSPORTE PÚBLICO.

A autarquia Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS criada pela Lei nº 241, de 28/02/92, para gerir o sistema de transporte público coletivo do DF, com vinculação à Secretaria de Estado de Transportes (atual Secretaria de Mobilidade). Dentre outras com competências, a DFTRANS exerce o planejamento, a gestão, o controle e a fiscalização dos serviços de transporte coletivo, público e privado.

Apesar de ser o planejamento e a gestão do transporte público uma das principais competências da DFTRANS identificou-se, através de pesquisa documental, que essa instituição não dispõe de um planejamento estratégico como instrumento de suporte para a tomada de decisões pelos seus gestores. Infere-se que a ausência de um planejamento estratégico na DFTRANS é uma forte evidência de que a mesma não está orientada para estratégia por este instrumento é um dos requisitos fundamentais para a prática da gestão estratégica em qualquer organização. É fato que outros instrumentos mais inovadores como o BSC podem nortear a gestão estratégica, mas o planejamento estratégico ainda é muito característico da administração pública.

Mesmo não tendo um planejamento estratégico, identificou-se que a DFTRANS possui dois dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica que são a missão e a visão. De

acordo com Rodrigues *et al.*(2013), a missão da DFTRANS é promover e gerir o transporte público melhorando a qualidade dos serviços através de ações para proporcionar comodidade e segurança para a população e a visão está centrada na ampliação das facilidades de deslocamento, integração de políticas públicas de transporte e trânsito, na ampliação do sistema, na capacitação dos servidores e no seu reconhecimento pela sociedade como referência na prestação dos serviços.

Compreende-se que o fato de uma organização, seja de natureza pública ou privada, ter uma missão e uma visão em suas estruturas organizacionais nem sempre implica que os seus processos gerenciais estejam voltados para realizá-las. Quando se observa a missão da DFTRANS percebe-se que a melhoria da qualidade dos serviços e a segurança de que os serviços públicos de transporte serão prestados à população estão na essência da sua missão, mas para que isso aconteça diversos fatores internos e externos à organização precisam ser compreendidos.

É exatamente nesta perspectiva que a gestão do transporte público precisa ter visão sistêmica no sentido de compreender que a concretização da missão e da visão está condicionada a fatores como estrutura organizacional, disponibilidade de recursos, equilíbrio da satisfação dos interesses dos diversos atores do sistema (órgão gestor, operadoras, usuários), além de fatores inerentes à própria sociedade, a exemplo dos processos de urbanização que exigem melhorias do transporte público.

Como não há um planejamento estratégico na DFTRANS, os instrumentos utilizados para subsidiar a tomada de decisões são o próprio regimento interno e o edital de concorrência para a concessão do serviço público de transporte. A utilização do regimento interno para subsidiar as ações se dá pelo fato deste documento dispor sobre a organização e o funcionamento da DFTRANS com o detalhamento das competências específicas de cada função.

O edital de concessão dos serviços é também utilizado para subsidiar determinadas ações do órgão por que contém informações sobre o sistema de transporte público coletivo no DF, diretrizes para as melhorias do sistema, padrões técnicos dos veículos, especificações das funcionalidades mínimas do sistema integrado de mobilidade e de vigilância da frota por câmeras, dentre outras informações relevantes para a tomada de decisões.

Outro documento que subsidia a gestão do transporte público na DFTRANS é o Plano Diretor do Transporte Urbano e Mobilidade do Distrito Federal e Entorno (PDTU/DF). Este documento disponibiliza vários estudos importantes para subsidiar a gestão do transporte público na prestação de melhores serviços à população.

Conforme Brasil (2013), um dos estudos apresentados no PDTU é a comparação entre as regiões administrativas do DF considerando estatísticas de emprego, escolaridade e renda, bem como as alternativas para as melhorias no sistema de transporte público coletivo. Neste sentido, este documento tem grande relevância por que cada região administrativa vivencia um problema específico relacionado ao transporte público, o que implica em medidas específicas para solucioná-los.

Assim, conforme proposto no método, o diagnóstico prévio foi realizado nesta fase à medida que foram identificados no órgão gestor instrumentos gerenciais como o planejamento estratégico, regimentos internos, planos diretores, edital de concessão ou outros documentos públicos como leis, decretos, resoluções que possam contribuir para responder à questão colocada na primeira fase do método: Qual é o perfil do órgão gestor no que se referente à existência de instrumentos e ações básicas que possibilitem a prática da gestão estratégica em seu ambiente organizacional?

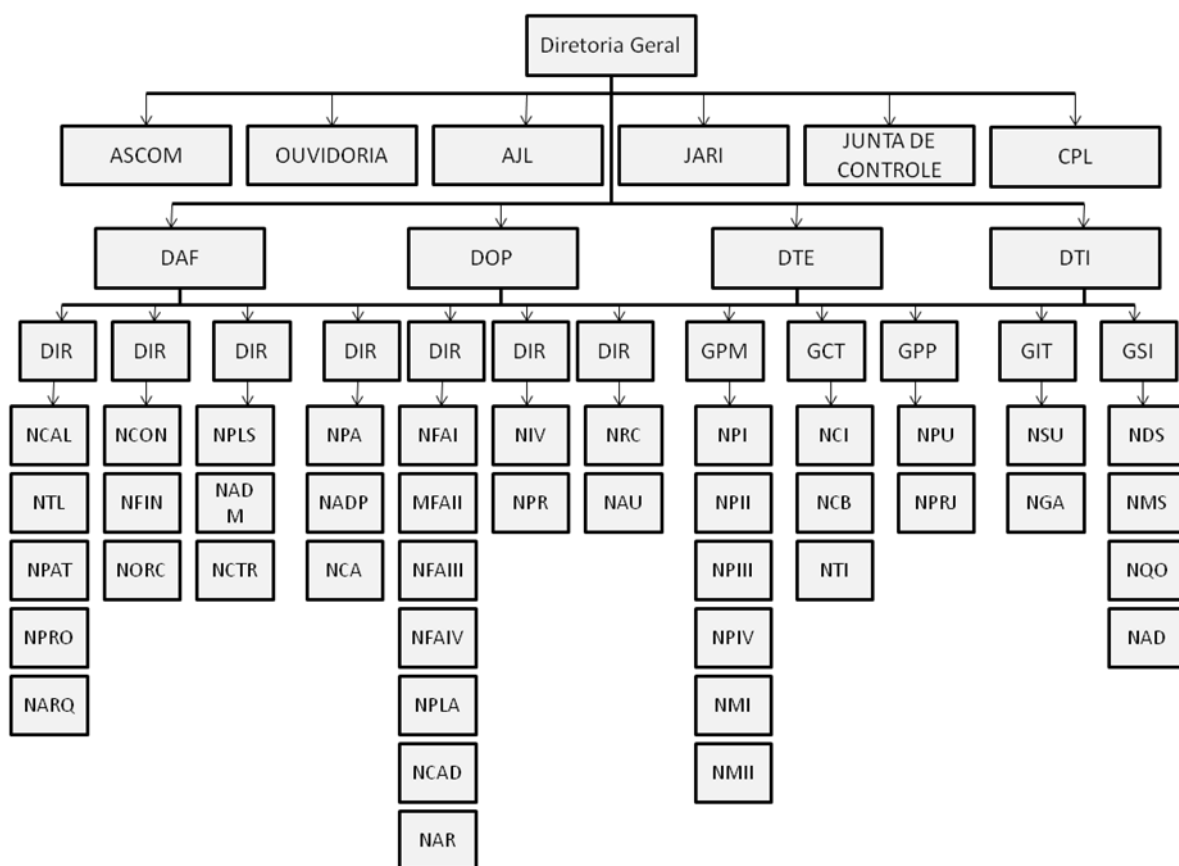
O diagnóstico prévio do órgão gestor proposto nesta fase consiste numa contribuição importante para subsidiar a implantação de modelos de gestão estratégica como o BSC.

4.2- ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ÓRGÃO GESTOR.

A análise da estrutura organizacional da DFTRANS foi feita a partir da observação de sua missão que, em essência, é o gerenciamento eficaz do transporte público no DF para garantir serviços de qualidade para a população. A partir da identificação da missão, questionou-se sobre as atuais condições da DFTRANS para viabilizar a prestação dos serviços de transporte e em seguida buscou-se analisar a sua estrutura organizacional através de seu regimento interno, com ênfase na estrutura enquanto departamentos e funções.

Observou-se, portanto, a DFTRANS como órgão gestor do transporte público tem como principais competências: planejar, gerir e fiscalizar os serviços de transporte coletivo, público e privado e a infraestrutura de apoio necessária; executar políticas, programas e estudos sobre o transporte público; assegurar a estabilidade nas relações entre o Poder Público, concessionários, permissionários e usuários; assegurar a prestação de serviço adequado; promover a eficiência técnica e econômica dos serviços; promover auditoria técnico-operacional e econômico-financeira; propor alterações em seu regimento interno; aplicar, na forma da lei, as sanções regulamentares ou penalidades para infrações; promover a integração entre a DFTRANS, órgãos do DF e entidades da sociedade empresarial para a promoção da melhoria do sistema de transporte público.

A autarquia Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS tem a seguinte estrutura organizacional: DIRETORIA COLEGIADA; DIRETORIA-GERAL (Gabinete, Assessoria Especial, Assessoria de Comunicação Social, Ouvidoria, Junta de Controle, Junta Administrativa de Recursos de Infrações – JARI) e Serviço Jurídico; DIRETORIA TÉCNICA (Gerência de Planejamento e Projetos, Gerência de Programação e Monitoramento, Gerência de Custos e Tarifas); DIRETORIA OPERACIONAL (Gerência de Apoio Operacional, Gerência de Fiscalização, Gerência de Vistoria, Gerência de Relações com a Comunidade e Atendimento ao Usuário; DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (Gerência de Infra-Estrutura de Tecnologia, Gerência de Sistema de Informação); DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA (Gerência de Orçamento e Finanças, Gerência de Administração e Logística, Gerência de Recursos Humanos). Sua representação gráfica está na Figura 4.1.



ASCOM – Assessoria de Comunicação Social
 OUVIDORIA – Ouvidoria
 AJL – Assessoria Jurídico-Legislativa
 JARI – Junta Administrativa de Recursos de Infração
 JUNTA DE CONTROLE – Junta de Controle
 CPL – Comissão Permanente de Licitação
 DAF – Diretoria Administrativo-Financeira
 GAD – Gerência de Administração e Logística
 NCAL – Núcleo de Compras e Almoxarifado
 NTL – Núcleo de Transporte e Logística
 NPAT – Núcleo de Patrimônio
 NPRO – Núcleo de Protocolo
 NARQ – Núcleo de Arquivo
 GOF – Gerência de Orçamento e Finanças
 NCON – Núcleo de Contabilidade
 NFIN – Núcleo de Finanças
 NORC – Núcleo de Orçamento
 GRH – Gerência de Recursos Humanos
 NPES – Núcleo de Pessoal
 NADM – Núcleo de Administração
 NCTR – Núcleo de Capacitação e Treinamento
 DOP – Diretoria Operacional
 GAO – Gerência de Apoio Operacional
 NPA – Núcleo de Processamento de Autos de Infração
 NADP – Núcleo de Análise de Defesa Prévia
 NCA – Núcleo de Cadastro e Autorização
 GFI – Gerência de Fiscalização
 NFAI – Núcleo de Auditoria Fiscal Área I
 NFAII – Núcleo de Auditoria Fiscal Área II
 NFAIII – Núcleo de Auditoria Fiscal Área III
 NFAIV – Núcleo de Auditoria Fiscal Área IV

NPLA – Núcleo de Planejamento de Ações
 NCAD – Núcleo de Controle e Análise de Dados
 NAR – Núcleo de Apuração de Resultados
 GVI – Gerência de Vistoria
 NIV – Núcleo de Inspeção de Veículos
 NPR – Núcleo de Programação e Registro
 GRC – Gerência de Relações com a Comunidade
 NRC – Núcleo de Relações com a Comunidade
 NAU – Núcleo de Atendimento ao Usuário
 DTE – Diretoria Técnica
 GPM – Gerência de Programação e Monitoração
 NPI – Núcleo de Programação Área I
 NPII – Núcleo de Programação Área II
 NPIII – Núcleo de Programação Área III
 NPIV – Núcleo de Programação Área IV
 NMI – Núcleo de Monitoração Área I
 NMII – Núcleo de Monitoração Área II
 GCT – Gerência de Custos e Tarifas
 NCI – Núcleo de Custos Área I
 NCII – Núcleo de Custos Área II
 NTI – Núcleo de Tarifas
 GPP – Gerência de Planejamento e Projetos
 NPLJ – Núcleo de Planejamento
 NPRJ – Núcleo de Projetos
 DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação
 GIT – Gerência de Infraestrutura de Tecnologia
 NSU – Núcleo de Suporte ao Usuário
 NGA – Núcleo Gestão de Ambiente
 GSI – Gerência de Sistemas de Informação
 NDS – Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas
 NMS – Núcleo de Manutenção de Sistemas
 NQD – Núcleo de Qualidade de Dados
 NAD – Núcleo de Análise de Dados

Figura 4.1: Organograma da DFTRANS
Fonte: Brasil (2014)

Analisando a estrutura organizacional da DFTRANS com base nas diretrizes sugeridas no método, observa-se que esse órgão tem uma clara definição de sua hierarquia à medida que as funções e competências estão bem definidas em cada uma de suas unidades orgânicas. O fato de ter uma diretoria colegiada formada pelos membros de cada diretoria proporciona um maior controle das ações e a sustentabilidade de toda a estrutura.

Para viabilizar a sua missão a DFTRANS necessita de uma estrutura organizacional suficiente para isso. Nesta perspectiva, observou-se com base em seu regimento interno, que em termos de departamentalização o órgão está bem estruturado, havendo certa interdependência entre as suas unidades, que é uma das características importantes da gestão estratégica. Porém a análise da quantidade das unidades orgânicas, suas subdivisões e competências específicas não respondem por si só se esta estrutura é o suficiente para viabilizar os processos de trabalho com vistas ao cumprimento da missão da DFTRANS.

Para isso, faz-se necessário um estudo detalhado sobre os seus processos de trabalho subsidiados por indicadores de resultados efetivamente alcançados. No entanto, considera-se que estas informações são relevantes para motivar outros estudos sobre a importância da estrutura organizacional para o alcance dos objetivos de um órgão gestor do transporte público.

Considerando-se que uma estrutura organizacional adequada depende de toda uma conjuntura que envolve a organização do próprio poder público e as características do município onde os serviços são prestados, identificou-se que o PDTU e o edital de concessão são instrumentos importantes para analisar se uma estrutura organizacional de um órgão é ou não adequada. Observou-se que o PDTU disponibiliza informações sobre as características sócio-econômicas das regiões administrativas e dos municípios do entorno que impactam na definição de como deve ser a sua estrutura organizacional com vistas ao atendimento da demanda por transporte público.

Por outro lado, o edital de concorrência disponibiliza informações e regras para a concessão dos serviços. Compreende-se que ao abrir uma concorrência para a concessão de serviços de transporte público coletivo mais empresas poderão entrar no sistema, mais usuários poderão ser atendidos, porém ampliam-se as necessidades de melhorar o planejamento, a gestão, o

controle e a fiscalização dos serviços. Desta forma, confirma-se que estrutura organizacional de um órgão gestor varia de acordo com complexidade e especificidades dos problemas de trânsito e transportes.

4.3- DELIMITAÇÃO DAS UNIDADES ORGÂNICAS (GERÊNCIAS) PESQUISADAS NA DFTRANS.

As unidades orgânicas delimitadas na estrutura organizacional da DFTRANS para aplicação dos questionários foram selecionadas orientando-se pelas diretrizes apresentadas na Fase 3.3 do método e em conformidades com as quatro perspectivas do BSC – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Desta forma, a delimitação permitiu uma amostra das gerências consideradas estratégicas para a viabilização da prestação de serviços de transporte público à população organizada da seguinte maneira:

- Relacionada à Perspectiva Financeira - selecionou-se a Gerência de Orçamento e Finanças;
- Relacionada à Perspectiva Clientes – selecionou-se a Ouvidoria e a Gerência de Relações com a Comunidade e Atendimento ao Usuário;
- Relacionada à Perspectiva Processos Internos – Foram selecionadas as Gerências de Planejamento e Projetos, Programação e Monitoramento, Fiscalização, Infra-Estrutura de Tecnologia e a Gerência de Sistema de Informação
- Relacionada à Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Foi selecionada a Gerência de Recursos Humanos

Para a definição das gerências, tomou-se também como base as competências legais de cada gerência detalhadamente descritas no Decreto 23.902, de 11/07/2003 que trata do regimento interno, a organização e o funcionamento do DFTRANS.

As principais competências de cada Gerência foram organizadas no Quadro 4.1 e consiste em informações importantes para a análise dos resultados.

Quadro 4.1: Gerências da DFTRANS delimitadas para a pesquisa e suas principais competências legais

Fonte: Adaptada do Decreto 23.902/2003

GERÊNCIAS	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	Elaborar a proposta orçamentária da DFTRANS; Registrar e controlar as dotações orçamentárias e créditos adicionais; Movimentar créditos orçamentários
OUVIDORIA	Recebe reclamações, denúncias, reivindicações, sugestões, elogios, agradecimentos e demais manifestações afetas aos serviços e atribuições da DFTRANS; Acompanhar até a solução final denúncias, reclamações, sugestões, opiniões, perguntas ou elogios considerados pertinentes
GERÊNCIA DE RELAÇÕES COM A COMUNIDADE E ATENDIMENTO AO USUÁRIO	Prestar informações aos usuários sobre os serviços do Sistema de Transporte Público Coletivo do Distrito Federal (STCP); Administrar o processo de tramitação de solicitações, sugestões, reclamações e elogios
A GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS	Participar de estudos para elaboração, atualização e avaliação de planos diretores de transportes urbanos e outros instrumentos das políticas do STCP; Desenvolver estudos para caracterização da demanda, definição do nível de serviço e especificação da oferta de transporte público coletivo no DF
A GERÊNCIA DE PROGRAMAÇÃO E MONITORAMENTO	Propor alterações na programação operacional ou analisar e pronunciar-se quanto às alterações propostas pelos delegatários, sempre que for constatada sua necessidade; Propor a alteração dos serviços sempre que verificada sua necessidade
A GERÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO	Emitir autos de infração por descumprimento de contratos, regulamento e códigos disciplinares; Fiscalizar e fazer cumprir a legislação que dispõe sobre os serviços do STPC do DF
A GERÊNCIA DE INFRA-ESTRUTURA DE TECNOLOGIA	Administrar o ambiente operacional, suporte/configuração de programas operacionais, banco de dados, serviços de rede e segurança do sistema de informática; Coordenar e fiscalizar os serviços executados por terceiros na área de tecnologia da informação
A GERÊNCIA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO	Desenvolver programas necessários ao gerenciamento do STPC do Distrito Federal e à administração interna da DFTRANS; Apoiar tecnicamente as demais áreas da DFTRANS no que concerne à informatização dos serviços

4.4- IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA DFTRANS.

Com base na revisão da literatura sobre gestão estratégica e BSC, para a realização desta fase considerou-se que os requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica em um órgão gestor do transporte público são: conhecimento prévio acerca do significado e importância da gestão estratégica para a melhoria do desempenho organizacional; missão e visão; contribuição de cada função para efetividade do órgão como um todo; utilização racional do orçamento para funcionalidade dos departamentos; sistemas de avaliação de desempenho; disseminação das informações; satisfação no atendimento ao cidadão dentro e fora do órgão gestor; incentivos à capacitação; e importância dada à opinião dos usuários de transporte público como estratégia para a criação de medidas para a melhoria dos serviços.

A identificação desses requisitos na DFTRANS foi feita por meio de questionário online disponibilizado para as unidades orgânicas selecionadas na fase anterior. O questionário teve onze questões que refletem os requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica discutidos nesta fase e consiste numa adaptação de Miura (2005).

Em relação ao questionário original, a versão adaptada para esta pesquisa reduziu o número de questões e adaptou o instrumento para a coleta dos dados com vistas ao cumprimento dos objetivos desta pesquisa. No entanto, as questões fundamentais à compreensão e prática da gestão estratégica foram consideradas, na íntegra ou com alguns ajustes. Assim, o questionário online como instrumento utilizado para identificar os requisitos essenciais para a prática de gestão estratégica na DFTRANS possui 10 questões onde somente a primeira, que busca a identificação das áreas de atuação dos respondentes, está na forma interrogativa. As demais questões foram elaboradas na forma afirmativa a fim possibilitar aos respondentes cinco opções de escolha que variam entre: não tenho informações suficientes, discordo, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo.

Para maximizar a compreensão do questionário pelos respondentes e subsidiar melhor as análises, resolveu-se trocar as denominações “perspectivas” (Fase 4.3) por “Áreas” e dentro destas foram encaixadas as gerências selecionadas correspondentes a cada uma destas. O

Quadro 4.2: Participantes da pesquisa - distribuição por Áreas Gerências

Áreas	Gerências	Nº de participantes
Planejamento/ Administração	Gerência de Programação e Monitoramento Gerência de Planejamentos e Projetos	17 (52%)
Financeira / Orçamentária	Gerência de Orçamento e Finanças	02 (6%)
Recursos Humanos/ Capacitação e Desenvolvimento	Gerência de Recursos Humanos	03 (9%)
Atendimento e relacionamento com o usuário	Ouvidoria Gerência de Relações com a Comunidade e Atendimento ao Usuário;	07 (21%)
Operacional	Gerência de Sistemas de Informações Gerência de Infra-Estrutura de Tecnologia Gerência de Fiscalização	04 (12%)

Os números de participantes referentes a cada Área/Gerências referem-se aos resultados obtidos da primeira questão, conforme os dados mostrados na Figura 4.2.

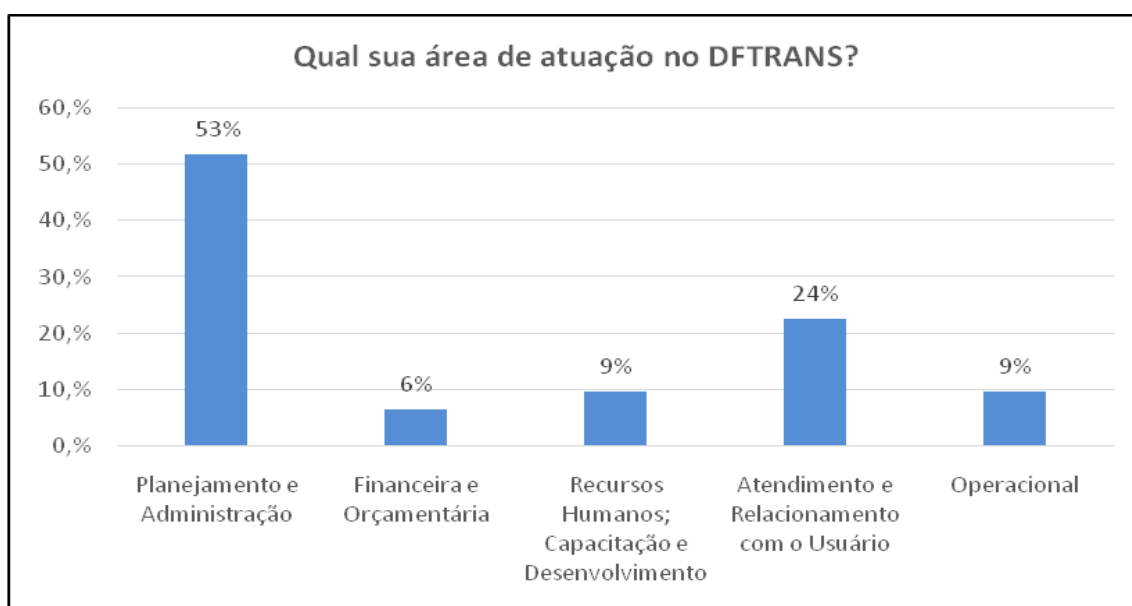


Figura 4.2: Áreas de atuação dos participantes

A figura 4.2 mostra que a maioria dos respondentes (53%) exerce atividades na área de planejamento e Administração seja na Gerência de Programação e Monitoramento ou na Gerência de Planejamentos e Projetos. Outra parte significativa (24%) exercem funções ligadas a área de Atendimento e Relacionamento Com o Usuário seja na Ouvidoria ou na Gerência de Relações com a Comunidade e Atendimento ao Usuário. Porém, observa-se que a minoria dos respondentes pertence às outras áreas que também são consideradas sistêmicas do ponto de vista da gestão estratégica.

Conforme discutido na revisão da literatura, o transporte público coletivo urbano é um dos serviços públicos essenciais à população por possibilitar o acesso das pessoas às atividades indispensáveis à qualidade de vida. Por essa razão, deve ser prestado com a devida qualidade, atendendo principalmente às expectativas dos usuários dos serviços.

Em alusão a esta discussão teórica, o primeiro item do questionário buscou identificar na estrutura organizacional da DFTRANS a área de atuação dos respondentes visando o cruzamento de suas atribuições com as informações coletadas com o intuito de ter uma amostra para traçar um perfil inicial da gestão do DFTRANS a partir da identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica.

A segunda pergunta do questionário trata do conhecimento prévio sobre gestão estratégica e de sua prática na DFTRANS. Conforme a Figura 4.3, identificou-se que 49% dos respondentes concordam que tem um conhecimento prévio sobre gestão estratégica enquanto que 45% discordam e os demais não têm informações suficientes para responder.

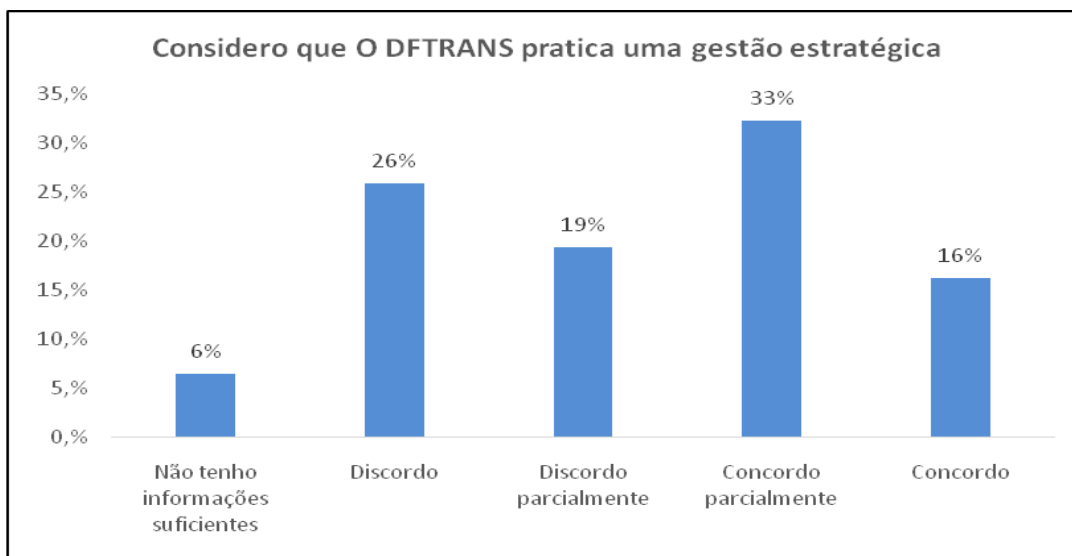


Figura 4.3: Conhecimento prévio sobre gestão estratégica

Os dados são positivos à medida que contribuem para a elaboração de um diagnóstico prévio com base na identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica em órgãos gestores do transporte público. No entanto, a eficiência discutida no âmbito da administração pública ainda está voltada na sua maioria para operacionalização das políticas públicas visando à prestação dos serviços públicos de obrigação do Estado e de direito dos cidadãos. Portanto, implantar modelos de gestão estratégica em órgãos gestores do transporte público consiste numa iniciativa para melhorar os serviços a partir da inserção de conhecimentos e práticas focadas na satisfação dos usuários a partir de uma abordagem de orientação para o cliente.

É importante que os gestores públicos compreendam que a população não quer apenas que as leis que asseguram o direito ao transporte público, mas que ele seja prestado com qualidade. Sabe-se que existem muitas restrições para a prática da gestão estratégica na administração pública em função da rigidez da própria lei que pretende assegurar o direito ao cidadão, porém, os processos gerenciais para o seu cumprimento podem ser mais flexíveis e agregar conceitos oriundos da gestão estratégica.

A Figura 4.4 mostra os resultados da questão que buscou identificar se os participantes da pesquisa na DFTRANS conhecem a missão da sua instituição. Apesar de não deixar claro na formulação da pergunta, mas quando discute se as pessoas que fazem parte de uma organização, seja ela pública ou privada, conhecem a sua missão o conhecer implica na

compreensão clara sobre qual é o compromisso que a organização tem com a sociedade. Os dados mostram que 80 % concordam que conhecem a missão e objetivos da DFTRANS, 18% não conhecem e o restante não tem informações suficientes para responder.

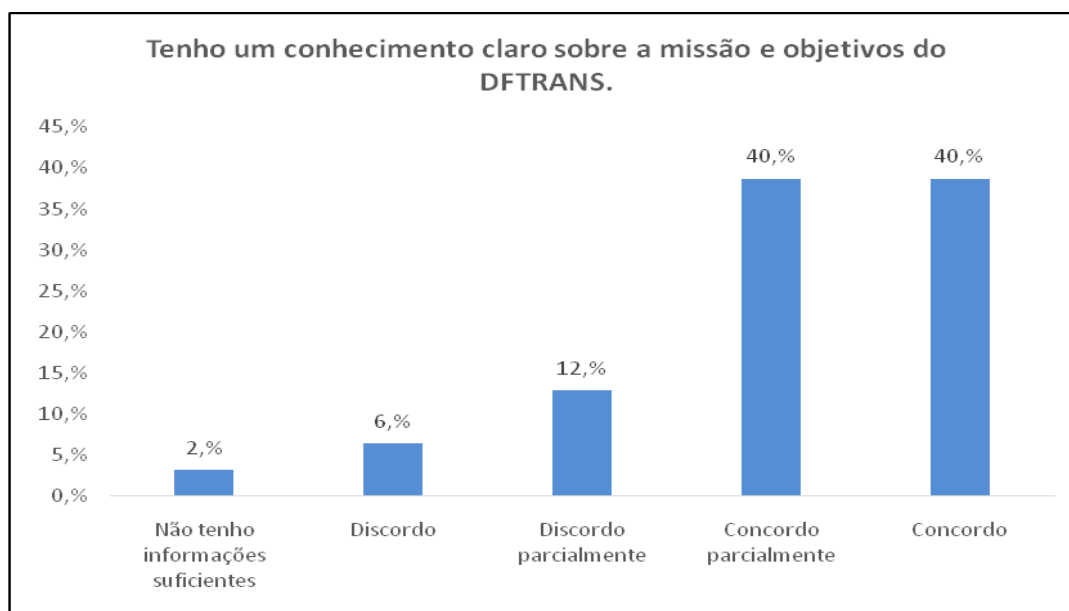


Figura 4.4: Conhecimento sobre a missão pelos colaboradores

Quanto se trata de uma empresa privada, o seu compromisso é entregar aos consumidores produtos e serviços conforme os atributos de qualidade exigidos por eles por que são eles que garantem a lucratividade dessa empresa. Agora quando se trata de organizações públicas, a relação é diferente por que são elas que devem assegurar serviços essenciais para a qualidade de vida, a exemplo de transporte público que no caso específico do DF é de responsabilidade da DFTRANS e o seu desempenho depende de muitos fatores a exemplo do compromisso de seus servidores, sejam efetivos ou terceirizados, com o exercício de suas funções para assegurar transporte público adequado aos cidadãos.

Nesta perspectiva, a questão quatro buscou mensurar o que os respondentes pensavam acerca da importância das suas áreas e funções para o cumprimento da missão, considerando-se DFTRANS como um sistema e que todas as unidades de sua estrutura organizacional são interdependentes com vistas ao cumprimento de sua missão. Conforme a Figura 4.5 os resultados levantados para esta questão foram: 77% dos respondentes concordam que suas

áreas e funções são importantes para o alcance dos resultados necessários ao cumprimento da missão.



Figura 4.5: Reconhecimento da função para a efetividade da missão institucional

De acordo com Kaplan e Norton (2006), muitas empresas são como barcos sem coordenação, possuem excelentes unidades de negócios, líderes capacitados, no entanto não há um alinhamento entre as suas unidades, as atividades são conflitantes, há perdas de oportunidades pela falta de coordenação e trabalho em equipe.

A partir dessa concepção dos autores, e fazendo uma alusão à DFTRANS que tem uma estrutura organizacional composta por vários departamentos com funções específicas, entende-se que esta instituição para ser efetiva precisa de uma boa gestão capaz de alinhar as suas unidades organizacionais em torno da estratégia da organização. Estratégia neste contexto se refere às ações do órgão gestor para a entrega de serviços públicos de transporte com os atributos de qualidade desejados pela população.

A próxima questão investiga sobre o conhecimento, pelos respondentes, do aspecto orçamentário do órgão. A utilização racional do orçamento é fundamental para a concretização da missão de qualquer organização e no caso das organizações públicas a preocupação maior se refere aos impactos sociais que a decisões podem ocasionar visto que

os serviços públicos têm relação direta com a qualidade de vida das pessoas, a exemplo do transporte público que possibilita o acesso aos bens e serviços essenciais.

Quando perguntados sobre o bom uso do orçamento para o cumprimento dos objetivos, a Figura 4.6 mostra que 20% concordam que o orçamento no DFTRANS é bem utilizado e 25% concordam parcialmente, 30% somam-se os que discordam e discordam parcialmente e o restante não tem informações suficientes sobre o bom uso do orçamento naquela instituição.

Tomando como base o desconhecimento da utilização do orçamento para o cumprimento da missão institucional do DFTRANS, acredita-se que é importante informar quem custeia o transporte público no Brasil. O modelo atual de financiamento do transporte público recai sobre os usuários dos serviços através dos recursos cobrados em forma de tarifas aos passageiros Carvalho *et al.* (2013). Por essa razão, as decisões da gestão do transporte público precisam ser estratégicas e sempre focadas na melhoria dos serviços para que os impactos na sociedade sejam positivos.

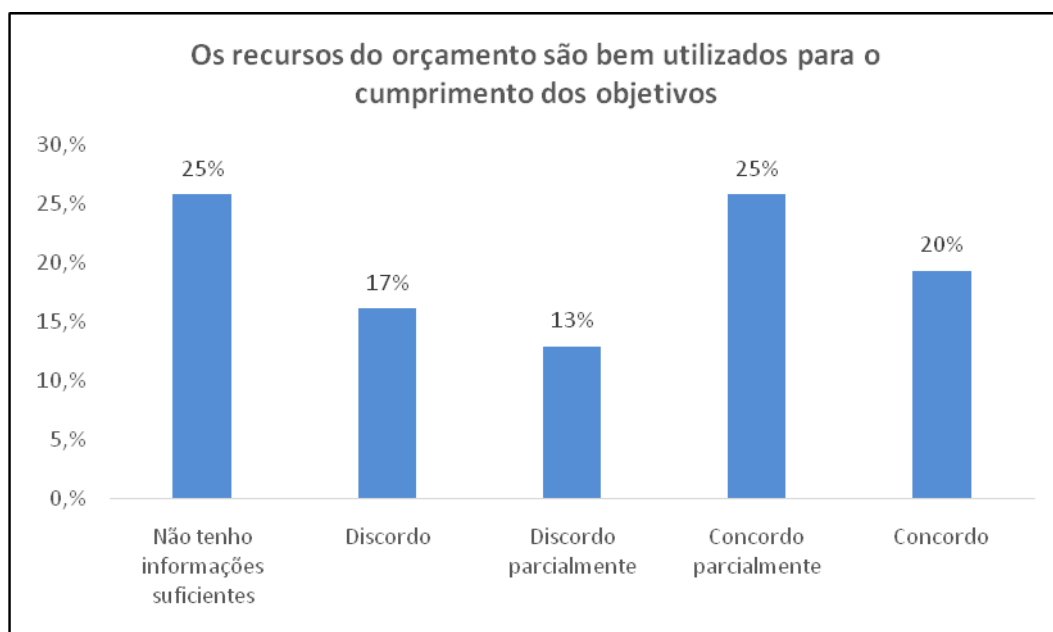


Figura 4.6: Conhecimento dos recursos orçamentários e sua utilização

O uso racional do orçamento é crucial por que é base para “alimentar” financeiramente todo o sistema, ou seja, sem ele não há como dinamizar os processos internos, muito menos investir

em aprendizado para que a organização possa se desenvolver visando o atendimento das demandas sócias por transporte público, em constante evolução.

A Figura 4.7 apresenta a opinião dos respondentes a respeito da existência de avaliação de desempenho no DFTRANS. Observa-se que a porcentagem maior refere-se àqueles respondentes que discordam haver sistema de avaliação de desempenho (36%), 16% discordam parcialmente, 26% concordam parcialmente e apenas 16% concordam.

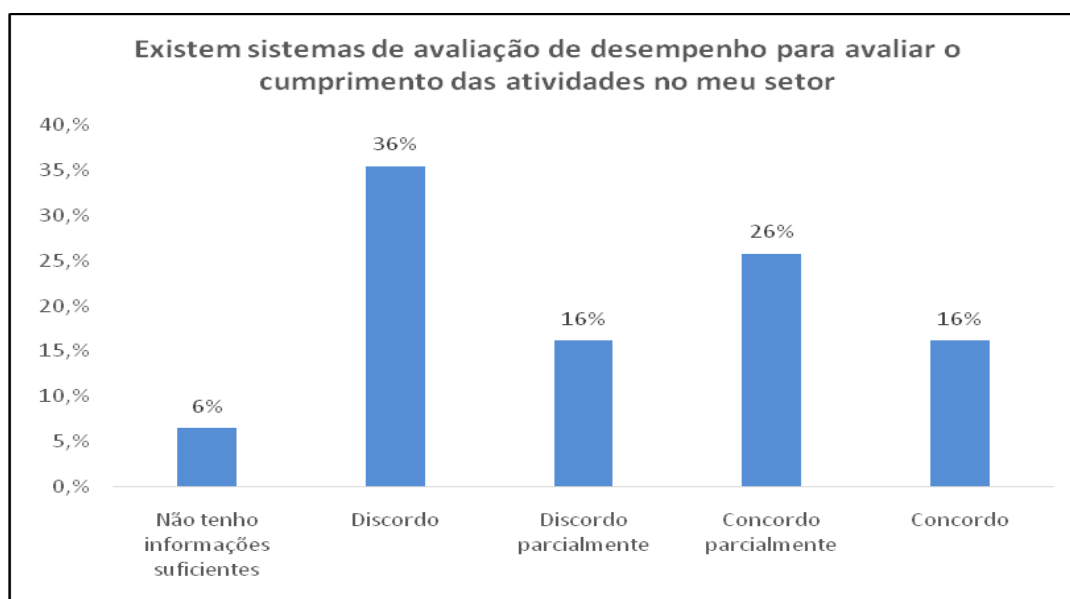


Figura 4.7: Sistemas de avaliação de desempenho

De fato através de pesquisa documental verificou-se que a avaliação de desempenho dos funcionários e que possibilita a progressão dos servidores efetivos do DFTRANS é feita através do Decreto 14.647, de 25 de março de 1993 e alterado pelo Decreto 16.253, de 29/12/1994 que regulamenta os institutos da progressão e da promoção funcionais naquela instituição. De acordo com este decreto, a promoção funcional consiste na mudança do servidor da classe em que se encontra para uma classe seguinte imediatamente superior do mesmo cargo, considerando a tabela de mérito que coloca como quesitos cursos realizado no interesse da administração, participação em comissões, grupos de trabalho e como executor de projetos, reconhecimento funcional e avaliação de desempenho.

Para que os objetivos de uma organização possam ser alcançados é necessário que as informações fundamentais para o exercício das atividades estejam disponíveis. A Figura 4.8 mostra que a maioria dos respondentes concorda que as informações estão disponíveis para os

seus processos de trabalho no DFTRANS (29%), enquanto que 23% concordam parcialmente, no entanto uma porcentagem expressiva dos respondentes discordou ou não tinham informações suficientes para responder.

Apesar dos números serem referentes apenas a uma pequena amostra da instituição, ressalta-se que a informação e sua correta distribuição por toda a organização possibilitam a execução dos processos necessários para o cumprimento dos objetivos. Orientação por processos e informações é um dos critérios importantes para uma gestão pública de excelência por que possibilita a sistematização das atividades e processos de uma organização, o que influencia na medição e análise do desempenho (BRASIL, 2009).

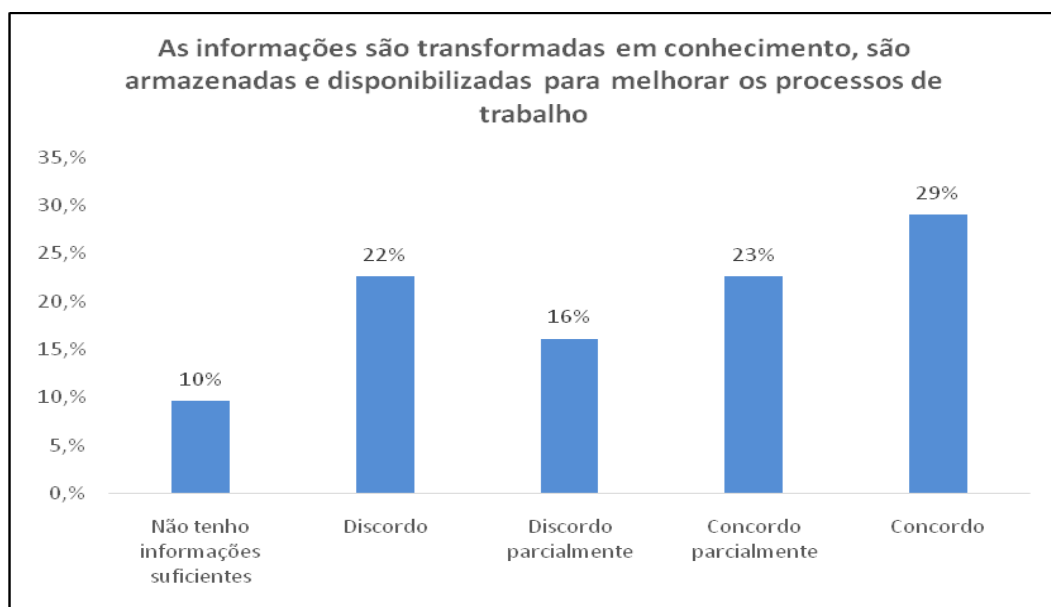


Figura 4.8: Acessibilidade das informações para os processos de trabalho

Para uma gestão efetiva do transporte público faz-se necessário também o uso de tecnologias. Para Braga (2011), algumas tecnologias foram desenvolvidas para controlar, monitorar e fiscalizar a operação de sistema de transporte público, a exemplo do sistema de bilhetagem eletrônica (SBE), o sistema de gerenciamento de frota (SGF) e o sistema de transportes inteligentes (*Intelligent Transport Systems- ITS*).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão orienta que uma gestão pública eficiente é aquela focada no cidadão e na sociedade no sentido de que as ações públicas possam atender de forma regular e continuada as necessidades da sociedade na condição de sujeitos de direitos e beneficiários dos serviços públicos (Brasil, 2009). Nesta perspectiva, a próxima

questão pretendeu verificar qual a visão que os respondentes tinham sobre a satisfação dos usuários de transporte público atendidos naqueles setores.

Desta forma, a Figura 4.9, mostra que (58%) concordam parcialmente, 33% concordam, o que implica que uma maioria significativa tem a percepção de que o cidadão deve ser o foco dos órgãos gestores de transporte público.

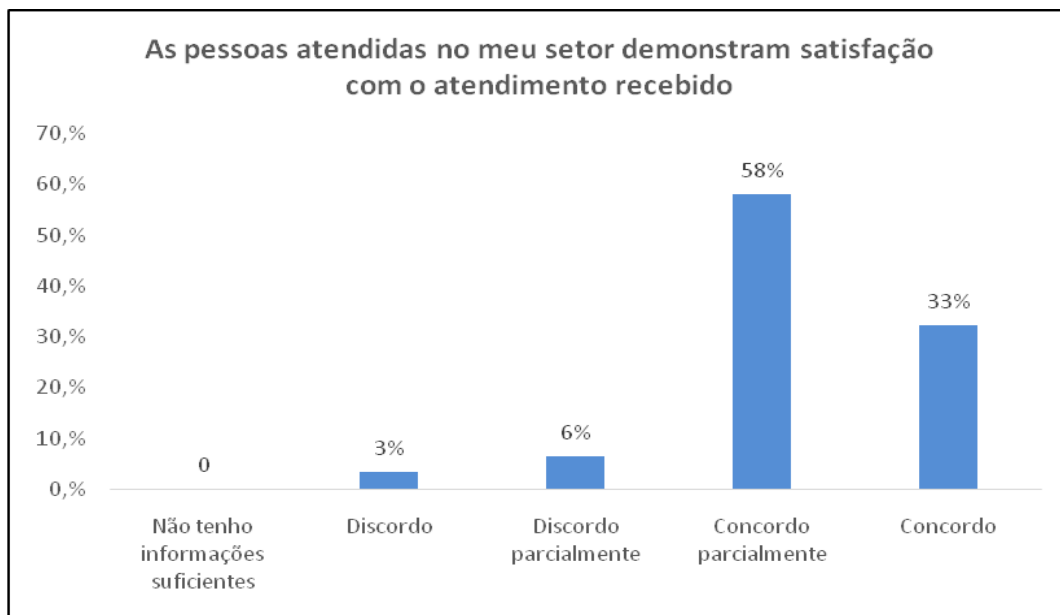


Figura 4.9: Satisfação do cidadão quanto ao atendimento nos setores

Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação, retenção e aquisição de novos clientes, mas devem ser consideradas também medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos seus clientes (Kaplan, 1997). Nesse sentido, infere-se que a gestão do transporte público deva intensificar em sua cultura organizacional a visão de que os usuários podem e devem ser tratados como clientes, já que o sistema de transporte público é sustentado pelos impostos pagos pela população em geral.

A Figura 4.10 mostra os resultados da questão que mensura juntos aos colaboradores do DFTRANS se há programas de capacitação dos recursos humanos visando o aprimoramento de suas habilidades para a melhoria da produtividade dos serviços. Os resultados apontaram que 48% dos respondentes discordam e 17% discordam parcialmente, enquanto que apenas 10% concorda e 19% concordam parcialmente. É importante ressaltar que os resultados

obtidos na pesquisa não permitem afirmar que aquele órgão não prioriza seus colaboradores, sejam funcionários efetivos ou terceirizados.

O que se deseja aqui é apenas contextualizar a importância dos órgãos gestores em investirem na capacitação de seus colaboradores para aperfeiçoar o desempenho das atividades para prestação de serviços mais eficazes para a população. É uma relação de causa e efeito: capacitação de pessoas influencia positivamente os processos internos que melhoram os resultados das atividades que refletem na melhoria do serviço prestado que impacta na satisfação do usuário (cidadão).

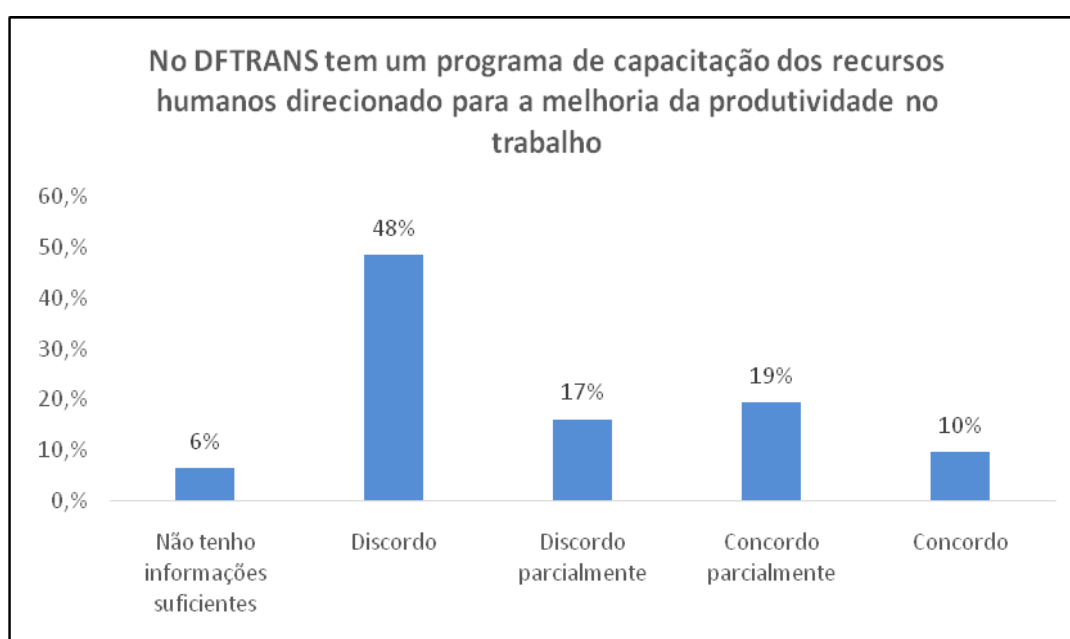


Figura 4.10: Incentivos à capacitação no órgão gestor

Neste sentido, a análise desta questão utilizou como fundamento as orientações de Kaplan e Norton (2006) ao afirmarem que os parâmetros que as empresas consideram como mais importantes para alcançarem o sucesso são aqueles indicadores orientados para os clientes e para os processos internos. Aplicando-se o pensamento do autor à realidade da gestão do transporte público infere-se que um dos parâmetros fundamentais para uma boa gestão é a capacitação que está na dimensão da perspectiva aprendizagem e crescimento do BSC.

A aprendizagem organizacional implica no desenvolvimento das habilidades técnicas, humanas de uma organização. Não há como os órgãos gestores do transporte público executar as suas missões junto à população se não tiver pessoas devidamente capacitadas em suas áreas

específicas, que reconheçam a importância da parceria no ambiente de trabalho e que tenham a visão de que a gestão do transporte público opera numa lógica de sistema considerando que os usuários, empresas operadoras, os próprios órgãos gestores e a sociedade têm interesses divergentes, mas que precisam ser considerados.

Assim, compreende-se que a capacitação de pessoas é um dos aspectos da gestão estratégica que se relaciona diretamente com a perspectiva aprendizado e crescimento do BSC. O crescimento se dá por meio da inovação nos processos internos que por consequência impacta no usuário. Quando se refere à perspectiva aprendizado e crescimento esta questão buscou impactar as discussões sobre até que ponto os gestores têm consciência de que o transporte público tem relação direta com o processo de crescimento e desenvolvimento econômico quando possibilita as pessoas a acessarem atividades essenciais, sobretudo aquelas que proporcionam a renda que proporciona a alimentação, a educação, a saúde, o lazer e demais benefícios salutareos para a qualidade de vida.

Aprendizado também se refere à compreensão de que as exigências da sociedade por melhores serviços implicam na necessidade de inovar os sistemas de transporte que temos e isso se faz fazendo benchmarking com outros sistemas de referência. Numa visão de causa e efeito, os órgãos gestores do transporte público ao aprenderem com sistemas de transporte eficientes possibilitam inovações em seus modelos de concessão e permissão (regulamentação do transporte), nas tecnologias em transportes, na estrutura organizacional, em seus programas de qualificação dos recursos humanos e, sobretudo na sua relação com o usuário e sociedade ao prestar serviços com os devidos atributos de qualidade.

Como exemplo de inovações em sistemas de transporte, temos o caso da Sociedade de Transportes Coletivos do Porto, SA (STCP). De acordo com Carvalho (2009), em função da exigência por melhor qualidade dos serviços de transporte, o Governo Português implementou o contrato de gestão com as empresas, exigindo destas um relatório anual de sustentabilidade, o que ampliou as dimensões da avaliação de desempenho dos serviços. Infere-se que mudanças estratégicas na regulamentação de um sistema de transporte possibilitam melhorias em seus resultados. Acredita-se que o relatório citado possibilita a ampliação da responsabilidade social das empresas de transportes com relação à, por exemplo, poluição ambiental.

O próximo item do questionário online aplicado na DFTRANS buscou conhecer a visão que os respondentes têm sobre a importância do *feedback* dos usuários para a implementação dos serviços de transporte. A Figura 4.11 mostra que grande parte dos respondentes, ou seja, 39% concorda que as reclamações ou opiniões dos usuários, por meio da ouvidoria, têm importância para a melhoria do sistema de transporte público no DF. 16% concordam parcialmente, 19% discordam e o restante não tem informações o suficiente sobre o assunto.

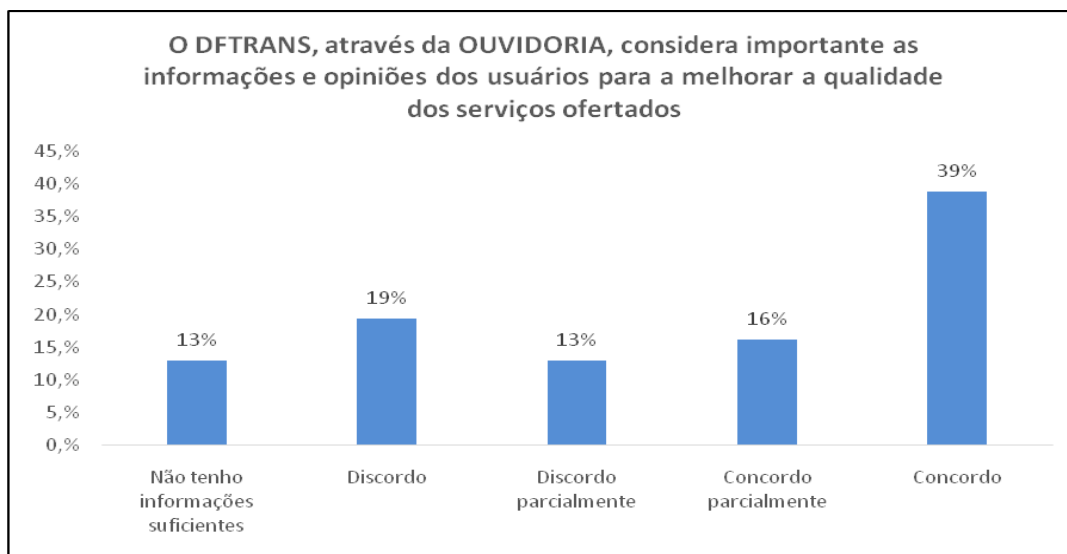


Figura 4.11: Importância das informações da população para a melhoria dos serviços

Kaplan e Norton (2006) discutem que a missão de muitas empresas está concentrada em se tornar a “número um” na entrega de valor para os seus clientes. O autor complementa dizendo que é por essa razão que o desempenho na perspectiva do cliente tornou-se prioridade.

Entende-se que para os órgãos gestores do transporte público o cliente é o usuário (cidadão), no entanto a missão institucional deve também estar focada em ofertar serviços com a devida qualidade. Na mesma lógica, o desempenho deve ser avaliado, sobretudo, na perspectiva do usuário. Neste sentido, a Ouvidoria como parte da estrutura organizacional de um órgão gestor, torna-se um instrumento importante por que é fonte de informações (reclamações, denúncias, sugestões e elogios) sobre como os serviços estão sendo prestados para a população, o que consiste num recurso estratégico para a melhoria da qualidade dos serviços.

5- CONCLUSÃO

O transporte público é um serviço indispensável à população por que permite que as pessoas, principalmente aquelas de baixa renda, possam garantir o seu direito de ir e vir, sobretudo, para garantir o acesso aos bens e serviços que contribuem para a qualidade de vida. No entanto, apesar das leis e iniciativas que visam a sua melhoria, ainda persistem os diversos problemas relacionados à qualidade dos serviços.

A presente pesquisa teve como objetivo a identificação dos requisitos essenciais para a prática da gestão estratégica utilizando os conceitos do BSC e foi alcançado por meio da aplicação do questionário online na autarquia Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS, conforme observado no capítulo 04. Observou-se que a estrutura organizacional da DFTRANS é bem definida em termos de diretorias, gerências, unidades de assessoria, tecnologias e até mesmo em termos de recursos humanos, no entanto, as informações levantadas não permitem afirmar se esta organização pratica ou não a gestão estratégica. Para isso, sugere-se a aplicação do BSC como ferramenta que não só avalia o perfil de uma organização, mas também impulsiona os seus processos de mudanças.

Desta forma, para que um órgão gestor perceba as mudanças e as novas necessidades de deslocamento é preciso investir na perspectiva aprendizado para que haja o crescimento da instituição como um todo e potencialize a realização da sua missão. Para isso, uma ação precípua é o investimento na capacitação de seus recursos humanos, em melhores condições de trabalho e, sobretudo, difundir a avaliação de desempenho como forma de controlar a efetividade das ações.

Assim, outras perspectivas da organização como financeira e processos internos estarão nutridas de conhecimento e estrutura para atender às expectativas demandas por um transporte público adequado e digno do ponto de vista social. Investimentos em capacitação, recursos tecnológicos e melhores condições de trabalho impactam na motivação das pessoas, que por consequência ampliam o comprometimento com o trabalho e a produtividade e possibilita maior eficiência na prestação dos serviços.

5.1- LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No decorrer desta pesquisa uma das principais limitações encontradas foi à dificuldade de acesso aos dados em algumas das gerências selecionadas para a pesquisa. Ressalta-se que na época da pesquisa, a DFTRANS estava em plena discussão sobre a possibilidade de se transformar numa agência reguladora do transporte público, o que provocou atraso e insuficiência na coleta dos dados. Ressalta-se que os dados foram coletados via questionário online, porém, sugere-se também a aplicação de entrevistas diretas com os gestores específicos das unidades organizacionais relacionadas às perspectivas do BSC e que, no ponto de vista da gestão estratégica, sejam determinantes para a sustentabilidade administrativa de toda a estrutura organizacional.

Outro fator limitador para a pesquisa foi o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados. Pelo fato do BSC ter sido criado para as empresas privadas, houve dificuldades para adaptá-lo à realidade do órgão gestor em estudo pelo fato de sua estrutura organizacional e competências serem rigidamente definidas por lei dificultando, assim, iniciativas para a inovação em termos de gerenciamento. Desta forma, ao se aplicar o BSC em órgãos gestores do transporte público, sugere-se um diagnóstico mais preciso no sentido de identificar as potencialidades para a utilização do BSC.

Ressalta-se que as dificuldades de acesso às informações ligadas diretamente às quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) impossibilitaram a aplicação do método de forma integral. Sugere-se, portanto, a aplicação do método em todas as suas fases como forma de obter uma análise mais completa do desempenho da gestão e a sugestão de melhorias.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, pretende-se que as informações disponibilizadas neste estudo possam contribuir para ampliar as discussões sobre a importância da prática de uma gestão estratégica para melhorar o desempenho dos órgãos gestores do transporte público com vistas a concretizar suas missões institucionais, geralmente associadas ao compromisso de promover e gerir o transporte público. Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação integral e o aperfeiçoamento do método, é preciso considerar as especificidades de estrutura, regulamentações e cultura organizacional dos órgãos gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTP (2012). Associação Nacional de Transportes Públicos. *Sistema de Informações da Mobilidade Urbana – Relatório Comparativo 2003-2011*. ANTP, dezembro/2012
- ANDRADE, C. E. S. (2009) Avaliação do desempenho de sistemas metroferroviários sob a ótica da qualidade dos serviços prestados aos usuários: Aplicação no Metrô do Rio de Janeiro / Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Transportes.
- ARAÚJO, M. R. M. D, Oliveira, J. Jesus, M., Sá, N. Santos, P. & Lima, T. (2011). Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. *Psicologia & Sociedade*, 23(3), 574-582.
- ANSOFF, H.I, MCDONNELL, E. (1990) *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- BERNADI, T. SILVA, B. I. BOTOCCHIO, A. (2012) Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. *Revista de Ciências e Tecnologia* v.17 n 33 p. 87-103
- BERNARDES, L. L (2006) Avaliação do Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros por ônibus através de um sistema de indicadores. Dissertação de mestrado. UnB – Brasília.
- BRASIL (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública; Brasília; MP, SEGES,
- BRASIL (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. : Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília/DF. Disponível em:http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf. acesso em 20.06.15
- BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- _____. (1995, a). Lei Federal nº 8.987/95, de 13 de fevereiro de 1995. Brasília/DF.
- _____. (2001). Lei Federal Nº 10.257, de 10/7/2001 (Estatuto da Cidade).Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm. Acesso em 05/03/2015.
- BRASIL (2001) Estatuto da Cidade: Lei n.10.257, de julho de 2001, que estabelece diretrizes gerais da política urbana. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2001.
- BRASIL (2012) Lei de Mobilidade Urbana Sustentável: Lei n.12.587, de janeiro de 2012, Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Brasília: planalto.gov.br/ccivil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112587.htm. Acesso em 15/05/2015.
- BRITO, F. N., Altaf, J. G., de Paula Falco, G., & Costa, D. V. F. Passageiro Cidadão: uma Análise da Satisfação dos Cidadãos de Angra dos Reis em Relação Ao Programa (2014).
- BRAGA, A. S. (2014) Análise do processo de gestão de sistema de transporte público coletivo de regiões metropolitanas [manuscrito]: estudo dos casos de Recife e Belo Horizonte / Aneliza de Souza Braga. – xv, 113 f., enc.: il.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel (2012) Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *TransInformação*, v. 18, n. 1.
- CARVALHO, C.H, *et al.* (2013).Tarifação e financiamento do transporte público urbano. Brasília: IPEA. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/130714_notatecnicadirur02.pdf. Acesso em 10/07/15.
- CARVALHO, L. L de (2009) Conversão do Balanced ScoreCard numa ferramenta de controlo de gestão para empresas de transporte público de passageiros: o caso de estudo da STCP. Dissertação(Mestrado). Universidade do Porto,Portugal.
- CHIAVENATO, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil.
- COUTO, D. M. (2011). Regulação e controle operacional no transporte coletivo urbano: estudo de caso no município de Belo Horizonte/MG (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Belo Horizonte, MG).
- DFTRANS (2012) Plano Diretor de Transporte Público do Distrito Federal – PDTU-DF. Disponível em http://www.dftrans.df.gov.br/images/PDFs/PDTI/PDTI-2012-2013-DFTRANS_Versao1_1_Com_anexos.pdf. Acesso em: 22 de março de 2015.
- BRASIL (2003) Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTRANS). Regimento Interno. Decreto nº 23.902, de 11 de julho de 2003, publicada na edição nº 140, de 23 de julho de 2003, do Diário Oficial do Distrito Federal.
- BRASIL (2014) Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTRANS0). Disponível em <http://www.dftrans.df.gov.br/>. Acesso em 10/07/2014.
- FELIX, R.; PRADO, P.; TIMÓTEO, R. (2014) *Balanced Scorecard*: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.

- FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E (2001) Transporte público urbano. São Carlos: Editora Rima.
- FERREIRA, A. R. (2009) Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador Bahia, Brasil. p. 27-30.
- FREDERICO, G. F. (2008) Proposta de aplicação do balanced scorecard para o operador de transporte ferroviário. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru.
- FREITAS, A. L. P., & REIS, T. B. (2013). Avaliação do transporte público urbano realizado por ônibus: uma abordagem exploratória. *Revista Produção Online*, 13(3), 814-842.
- GRANT, R. M. (2002) *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, p. 72-97.
- INDI, A. F. (2014). Participação popular no transporte público de passageiros: caso dos Comitês de Transporte Coletivo do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado em Transportes, Publicação T.DM-0014/2014, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, DF, 108p.
- IPEA (2011). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mobilidade urbana e posse de veículos: análise da PNAD, N° 73. 14 de setembro de 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=6576:ipea-analisa-massa-salarial-mobilidade-e-desigualdade&catid=1:dirur&Itemid=7. Acesso em 04 de novembro 2014.
- JURAN, J.M. Liderança pela qualidade. São Paulo. Pioneira, 1990, p.386.
- KNEIB, E. C. (2013) Fórum de Mobilidade Urbana: relatos de uma experiência na Região Metropolitana de Goiânia. *Revista dos Transportes Públicos- ANTP-Ano*, v. 35, p. 1°.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). *The balanced scorecard – measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- _____. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. Ed. Elsevier. Rio de Janeiro: .
- _____. (2000) *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management & Leadership* 11 (3):353 – 370
- _____. (2004) *Strategy maps - Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- LIMA, A. R. (2014).. Indicadores de Desempenho para a Qualidade do Transporte Público Rodoviário de Brasília utilizando a técnica do Balanced Scorecard. Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado à disciplina de Projeto Final 2, do curso de Engenharia Civil como requisito para graduação. Universidade de Brasília- UnB.
- LIMA Jr., O.F.; GUALDA, N.D.F. (1995) Qualidade em serviços de transportes: conceituação e procedimentos para diagnóstico. In IX Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes – ANPET, São Carlos. Anais, v. 2, p. 668-679.
- LIMA, I. M. O.; FERRAZ, A. C. P. (1995) Produtividade com qualidade: um método para gestão do transporte urbano por ônibus. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES, 9., São Carlos, SP, 1995. Anais. vol. 2, p. 660- 667. Rio de Janeiro.
- MARTINS, W. T. (2015) Índice de Avaliação da Qualidade do Transporte Público por Ônibus a Partir da Definição de Serviço Adequado. Dissertação (Mestrado) UnB, Brasília.
- MORAIS, J. S. D. de (2012) Proposta de Método para Avaliação da Qualidade do Transporte Público Urbano por Ônibus Utilizando a Teoria das Representações Sociais. Dissertação (Mestrado) UnB, Brasília.
- MARQUES, C. (2014). Trabalho apresentado no XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em São Pedro/SP – Brasil, de 24 a 28 de novembro de 2014.
- MEIRELLES H. L (2004). *Direito administrativo brasileiro*. 29 ed. São Paulo: Malheiros.
- MAINARDES, E. W., FERREIRA, J., & RAPOSO, M. (2012). CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: QUAL É O NÍVEL DE CONHECIMENTO ADQUIRIDO PELOS ESTUDANTES DE GESTÃO?. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 14(3).
- MULLER, C. J. (2003). Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado) UFRS, Porto Alegre.
- MIURA, M. (2005) BALANCED SCORECARD: CONSOLIDAÇÃO DE METRICAS DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA COM AUXÍLIO DA TI. Monografia apresentada à Fundação Getúlio Vargas para conclusão de Especialização em Administração Estratégica de Sistema de Informação. Brasília-DF.
- NTU – (2014) Associação Nacional de Transportes Urbanos. Construindo Redes de Transporte Público com Qualidade, NTU.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2009) Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 1 ed. São Paulo: Atlas.

- PARRA, F. R. (2006) Aportes para a melhoria da gestão do transporte público por ônibus de Bogotá, a partir das experiências de Belo Horizonte e Curitiba. *Papel Político Bogotá (Colombia)*, Bogotá, v. 11, n. 2, p. 557-594, jul.-dez.
- PARANHOS, G. C. (2011). Avaliação da Configuração de Redes de Transporte Público Urbano Por Meio de Indicadores. Dissertação (Mestrado) UnB.
- PALUDO, I. C. (2004). Avaliação do Balanced Scorecard (BSC) Para Monitorar o Desempenho de Empresas Operadoras de Ônibus Urbano o Caso Da CITRAL. Dissertação (mestrado). UFRS.
- PINTO, F. (2007) *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- RAMOS, M. W. (2013) Qualidades medida e percebida no Sistema de Transporte Coletivo por Ônibus: estudo de caso de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado). UFMG.
- REIS, G.V.; COLAUTO, R.D.; PINHEIRO, L.E.T. (2007): Proposta de Adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos Públicos: Um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (SEGEDAM) do Tribunal de Contas da União. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende. Anais. Resende: SEGET.
- RODRIGUES, G. S. ; RODRIGUES, E. C. C.; SILVEIRA JUNIOR, A. ; SANTOS, A. N. O. . Avaliação das solicitações de mudanças no sistema de transporte público por ônibus do Distrito Federal.. In: XVII Congresso Latinoamericano de Transporte Público y Urbano (XVII CLATPU), 2013, Guayaquil. v. 1. p. 1-12.
- RODRIGUES, M.O. (2006). Avaliação da qualidade do transporte coletivo da cidade de São Carlos. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- RODRIGUES, M. A. e J. A. SORRATINI (2008) A Qualidade no Transporte Coletivo Urbano. Panorama nacional da pesquisa em transportes 2008: XXII ANPET: Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes, Fortaleza, CE. p. 1081-1092.
- REVISTA NTU URBANO. (2014) Ano II número 11 SET/ISSN 2317-1960.
- SANTOS, R. G. (2014). Propostas para melhoria contínua da qualidade do transporte público coletivo do Distrito Federal utilizando a escala Servqual, Publicação T.DM – 002 A/2014, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 140p.
- SANTOS, J. P. dos. (2012) Transporte Coletivo Público Urbano na Cidade de Santiago-RS: Estudo da Percepção dos Usuários Quanto à Acessibilidade e Nível do Serviço Prestado. Dissertação (Mestrado) UFRS, Porto Alegre.
- SILVA, C.A.M. (2014) Planejamento Estratégico e o BSC como Forma de Melhoria das Operações: um Estudo de Caso de uma Cooperativa de Reciclagem de Resíduos. Dissertação (Mestrado) UNISC, Santa Cruz do Sul.
- SEABRA, L.O. (2008) Metodologia para Gestão Estratégica do Transporte Público Urbano, baseada em Macro-processos Estratégicos Organizacionais. Dissertação (Mestrado) UnB, Brasília.
- SEABRA, L. O. (2013). Fundamentos para a construção de um índice para gestão estratégica da mobilidade urbana sustentável – Igemus. Tese (doutorado). UnB, Brasília.
- SEDU - Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano (2002) Condições de Gestão do Transporte Público e do Trânsito no Brasil: relatório técnico. SEDU/PR, PNUD, Brasília.
- SOARES, W. L. P.; JUNIOR, J. S.; TINOCO, J. E. P. (2010) OS INDICADORES FINANCEIROS DO BALANCED SCORECARD–BSC NA GESTÃO DE TRANSPORTE MULTIMODAL.. Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo- v.7, n. 9, p. 97 – 114.
- TCU (2011). TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Técnica de indicadores de desempenho para auditorias. Brasília/DF.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO



REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS - BRASILIA - DF

REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS - BRASILIA - DF

OLÁ! Este questionário tem o objetivo de coletar dados sobre a opinião de gestores e demais colaboradores desta secretaria a respeito de fatores importantes para uma gestão pública de excelência visando disponibilizar melhores serviços de transporte público para todos. Por favor contribua respondendo estas questões, cujas respostas serão fundamentais para o desenvolvimento de um método de avaliação de desempenho específico para órgãos públicos de transporte.

Para responder é só clicar em uma das opções em cada pergunta. Favor responder todos os itens.

REQUISITOS PARA A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO TRANSPORTE PÚBLICO: UM ESTUDO DA DFTRANS - BRASILIA - DF

OLÁ! Este questionário tem o objetivo de coletar dados sobre a opinião de gestores e demais colaboradores desta secretaria a respeito de fatores importantes para uma gestão pública de excelência visando disponibilizar melhores serviços de transporte público para todos. Por favor contribua respondendo estas questões, cujas respostas serão fundamentais para o desenvolvimento de um método de avaliação de desempenho específico para órgãos públicos de transporte.

Para responder é só clicar em uma das opções em cada pergunta. Favor responder todos os itens.

Página 3

1. Qual sua área de atuação no DFTRANS? *

- Planejamento e Administração
- Financeira e Orçamentária
- Recursos Humanos; Capacitação e Desenvolvimento
- Atendimento e Relacionamento com o Usuário
- Operacional

2. Considero que O DFTRANS pratica uma gestão estratégica *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

3. Tenho um conhecimento claro sobre a missão e objetivos do DFTRANS. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

4. Reconheço a importância da minha área de trabalho e da minha função para o cumprimento da missão e objetivos do DFTRANS. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

5. Conheço os percentuais dos indicadores de eficiência e eficácia das áreas de atuação do DFTRANS. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

6. Os recursos do orçamento são bem utilizados para o cumprimento dos objetivos. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

7. Existem sistemas de avaliação de desempenho para avaliar o cumprimento das atividades no meu setor. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

8. As informações são transformadas em conhecimento, são armazenadas e disponibilizadas para melhorar os processos de trabalho. *

- Não tenho informações suficientes
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo

9. As pessoas atendidas no meu setor demonstram satisfação com o atendimento recebido. *

Não tenho informações suficientes

Discordo

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo

10. No DFTRANS tem um programa de capacitação dos recursos humanos direcionado para a melhoria da produtividade no trabalho. *

Não tenho informações suficientes

Discordo

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo

11. O DFTRANS, através da OUVIDORIA, considera importante as informações e opiniões dos usuários para a melhorar a qualidade dos serviços ofertados. *

Não tenho informações suficientes

Discordo

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo

» Redirection to final page of Online Pesquisa