

INSERÇÃO DA MULHER NO TRANSPORTE PÚBLICO

## A contratação de mulheres no transporte público urbano da cidade de Criciúma, Brasil

**Natália Martins Gonçalves**

*Doutora em Planejamento de Transportes e Desenvolvimento Urbano na Eberhard Karls Universität Tübingen, Alemanha. Consultora. Professora e pesquisadora na Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Ex-gestora do Transporte Urbano da cidade de Criciúma, SC.  
E-mail: natalia.martins@web.de*

**Ághata July Goularte Patrício**

*Estudante pesquisadora. Acadêmica do curso de Ciências Jurídicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc).  
E-mail: natalia.martins@web.de*



O Brasil dos anos de 1990 e 2000 foi marcado por uma profunda transformação social e no mercado de trabalho, com a inserção crescente de mulheres neste mercado. Quando a mulher saiu de casa ela também exigiu um novo padrão de serviços de mobilidade. Neste contexto, a autoridade de transporte do município de Criciúma propôs, no ano 2000, a contratação de mulheres com mais idade e com experiência em lidar com sistemas complexos para a operação do transporte público. Sendo assim, este estudo se propôs a examinar a inserção de mulheres nas vagas ofertadas pelo transporte público urbano na cidade de Criciúma, Brasil, enquanto política de redução da rotatividade nas funções de cobradores de ônibus e como inovação na qualidade do atendimento aos usuários do transporte público urbano. Os resultados das pesquisas comprovaram a adequação dessas mulheres às funções executadas ao longo desses anos, além da redução da rotatividade nestes postos de trabalho.

### INTRODUÇÃO

O transporte público urbano de passageiros tem a peculiaridade de ser uma prestação de serviços direta e diária à população, utilizando-se de uma infraestrutura disposta no espaço público, movido por equipamentos veiculares, sendo estes, por exemplo, do tipo trem, metrô, ônibus, micro-ônibus ou carros de passeio (táxis). Neste sentido, os profissionais que atuam neste setor devem ser preparados para lidar com sistemas de alta complexidade, pois estão inseridos



www.antp.org.br

em um ambiente com intensa movimentação de pessoas que utilizam os serviços, que estão circulando pelo espaço público e também, no caso do(a) motorista, dirigindo veículos. Portanto, o contexto do ambiente de trabalho exige do(a) profissional habilidade e perícia técnica, além de capacidade de atender e se relacionar com pessoas em um ambiente marcado pela imprevisibilidade dos eventos e, muitas vezes, de estresse e tensão.

Experiências feitas por outros setores como, por exemplo, uma experiência no ramo de uma grande rede de supermercados de São Paulo iniciada em 1997, mostraram que mulheres na faixa etária acima dos 40 anos de idade apresentaram desempenho bastante satisfatório no atendimento direto ao público, porque estas, na maioria das vezes, demonstram um comportamento mais tolerante, paciente, agindo muitas vezes como excelentes mediadoras de conflitos, baseadas em suas experiências e papéis na família e a sua maturidade e capacidade de superação de dificuldades. Dessa forma, foi proposta, no ano 2000, pela autoridade gestora do transporte urbano do município de Criciúma às empresas operadoras do transporte público a contratação de mulheres com mais idade e com conhecimento não somente na função específica do transporte, mas também considerando a sua experiência em lidar com pessoas em outras funções, mediar conflitos e na gestão de sistemas complexos como a família e o lar para trabalharem na operação do transporte do público. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi examinar a inserção de mulheres nas vagas ofertadas pelo transporte público urbano na cidade de Criciúma, Brasil, enquanto política de redução da rotatividade nas funções de cobradores de ônibus e como inovação na qualidade do atendimento aos usuários do transporte público urbano.

A pesquisa foi do tipo exploratório e descritivo, propondo estudar as formas de inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente na operação do transporte público urbano em Criciúma. Foi também observada a percepção dessas mulheres com relação às suas condições e relações de trabalho como mulher, observando o ambiente, a sua relação com os colegas de trabalho, bem como a sua atuação profissional frente aos desafios enfrentados pela função para garantir a qualidade do serviço prestado à população. Como meios de investigação foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a pesquisa de campo realizada na cidade de Criciúma. Foi feita uma análise da legislação trabalhista, em especial aquela relativa ao profissional do transporte e às questões de trabalho e gênero. Adicionalmente, foram coletados documentos relativos à contratação de mulheres para o trabalho

como motoristas e cobradoras do transporte público urbano da cidade de Criciúma. Visando a compreensão da satisfação das profissionais e dos gestores atinentes à atuação das mulheres no serviço de transporte público, foram realizadas entrevistas com as mulheres cobradoras e com as gerências e o setor de recursos humanos. As informações levantadas foram tabuladas e analisadas conforme a literatura e a legislação pertinente ao tema, sob o enfoque da prestação de serviços públicos de transporte. Aliado a isso, foi somada ao estudo a capacidade analítica das autoras baseada em suas experiências como pesquisadoras e extensionistas em projetos de intervenção na realidade das mulheres. Além disso, uma das autoras foi autoridade de transporte e trânsito da cidade estudada e responsável pelo encaminhamento do projeto de inclusão das mulheres nas vagas abertas para cobradoras e motoristas, que é objeto deste estudo.

### A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO: FUNDAMENTOS NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A legislação inerente à inserção da mulher no mercado de trabalho evoluiu e ainda evolui de forma gradativa, juntamente com as cartas magnas brasileiras, com a Consolidação das Leis do Trabalho e demais leis esparsas, até chegar à Constituição de 1988, vigente atualmente.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe em seu texto um arcabouço de direitos protetivos ao trabalhador e, por derradeiro, ao trabalho da mulher. Sendo assim, em seu artigo 7º, inciso XXX, a CRFB expressa a proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. O mesmo diploma legal concedeu, em seu inciso XVII, licença à gestante sem prejuízo do emprego e do salário com a duração de 120 dias.

Nesse sentido, além de ratificar os direitos dirimidos na Constituição Federal e demais leis esparsas, o Decreto Lei nº 5.452 de 1943, intitulado Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), reservou o capítulo III do título III para estipular novas garantias e consolidar as normas de proteção do trabalho da mulher. Uma série de direitos foi elencada em seis seções que dispõem sobre duração, condições do trabalho e discriminação contra a mulher, trabalho noturno, períodos de descanso, métodos e locais de trabalho, proteção à maternidade e, por fim, sobre as penalidades a serem aplicadas pela infração de quaisquer dos dispositivos garantidos no capítulo. Logo no início do capítulo III, encontra-se a redação do artigo 372 que dispõe que “os preceitos que regulam o trabalho masculino



www.antp.org.br

são aplicáveis ao trabalho feminino, naquilo em que não colidirem com a proteção especial instituída por este capítulo”, reafirmando a ideia de tratamento igualitário a ambos os gêneros, baseado na máxima citada por Aristóteles de que para igualar alguns, deve-se tratar diferentemente os desiguais.

A legislação especial inerente ao trabalho feminino foi criada com o intuito de proteger o labor das mulheres e igualar as condições de trabalho entre ambos os gêneros. Entretanto, na prática, essas garantias vistas por alguns empregadores como em demasia, acabavam, e por vezes ainda acabam, obstando a contratação do gênero feminino. Visando dirimir esta problemática o capítulo supracitado sofreu diversas alterações por meio de legislações suplementares ao longo dos anos. A exemplo, o artigo 373-A incluído pela Lei nº 9.799/1999, deixa clara a intenção do legislador neste sentido:

Art. 373-A. Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado: (incluído pela Lei nº 9.799, de 26/05/1999)

Parágrafo único. O disposto neste artigo não obsta a adoção de medidas temporárias que visem ao estabelecimento das políticas de igualdade entre homens e mulheres, em particular as que se destinam a corrigir as distorções que afetam a formação profissional, o acesso ao emprego e as condições gerais de trabalho da mulher.

Da leitura do dispositivo acima impende a interpretação de que o fato de as empresas do transporte público de Criciúma adotarem determinada faixa etária como perfil de contratação não significa uma exclusão das mulheres mais novas (faixa dos 20 aos 30 anos de idade) e, sim, a inclusão de um nicho de mulheres que, por conta de um aspecto tão ínfimo quanto a idade, normalmente são preteridas pelo mercado de trabalho.

O período de gestação da mulher sempre foi motivo de discussão em seara trabalhista. A necessidade de criar dispositivos legais a fim de proteger o direito de uma vida digna à pessoa humana desde o seu nascimento por vezes entra em conflito com a necessidade de mão-de-obra contínua do mercado de trabalho. Pensando em garantir as exigências básicas da criança, sem prejudicar o princípio da continuidade da relação de emprego, ao redigir a Lei nº 9.799/1999 o legislador optou por incluir mais um parágrafo ao artigo 392 da CLT que trata sobre a licença-maternidade, o qual dispõe:

§ 4º É garantido à empregada, durante a gravidez, sem prejuízo do salário e demais direitos: I – transferência de função, quando as condições de saúde o exigirem, assegurada a retomada da

função anteriormente exercida logo após o retorno ao trabalho; II – dispensa do horário de trabalho pelo tempo necessário para a realização de, no mínimo, seis consultas médicas e demais exames complementares.

No entanto, mesmo contando com as diversas garantias legais, ainda persistem diferenciações no processo de contratação e na efetiva inserção de mulheres no mercado de trabalho. Como afirma Bruschini (2007, p. 22-23):

No que tange à ocupação da mão-de-obra brasileira na década de 1990 e nos primeiros anos do novo milênio, os dados das Pnad sinalizam para a persistência dos já conhecidos padrões diferenciados de inserção feminina e masculina segundo setores ou grupos de atividades econômicas: pela ordem, os setores de mercado de trabalho nos quais as trabalhadoras continuaram encontrando maiores oportunidades de emprego são a prestação de serviços, a agropecuária, o setor social, o comércio de mercadorias e a indústria.

Um dos problemas para a mulher se inserir no mercado de trabalho é o acesso à capacitação e a falta de oferta de vagas. A legislação garante no artigo 390-E da CLT:

A pessoa jurídica poderá associar-se a entidade de formação profissional, sociedades civis, sociedades cooperativas, órgãos e entidades públicos ou entidades sindicais, bem como firmar convênios para o desenvolvimento de ações conjuntas, visando à execução de projetos relativos ao incentivo ao trabalho da mulher.

De outra banda, o trabalhador do transporte é amparado pela CLT e, além disso, estes pressupostos são reafirmados nos preceitos da Lei nº 12.619/2012, conhecida como a Lei do Motorista Profissional. Citemos, pois, o artigo 2º que determina: “São direitos dos motoristas profissionais, além daqueles previstos no capítulo II do título II e no capítulo II do título VIII da Constituição Federal: I - ter acesso gratuito a programas de formação e aperfeiçoamento profissional, em cooperação com o poder público”.

Sendo assim, no aludido caso, temos uma aplicação concomitante de garantias legais à categoria profissional das mulheres cobradoras de ônibus: a legislação que abrange o trabalho da mulher enquanto gênero que exige determinadas peculiaridades para o exercício do labor, e a legislação do motorista profissional que, conforme dispositivo supracitado, determina a frequente capacitação destes trabalhadores que prestam serviço de caráter público à população.



www.antp.org.br

## O TRANSPORTE PÚBLICO NAS CIDADES BRASILEIRAS

As cidades do século XXI colocam a mobilidade urbana como um dos maiores desafios para a sociedade e para os gestores públicos. O século XX foi o século da urbanização acelerada, principalmente para as cidades dos países em desenvolvimento como o Brasil. Esta urbanização forçada levou uma massa de migrantes do campo para as cidades, quando estas não possuíam condições adequadas de infraestrutura e de gestão dos serviços públicos como o transporte urbano. Aliado a isso, o crescimento econômico e os efeitos da globalização do final do século exigiram um novo modelo para os deslocamentos da população, onde há a necessidade de múltiplas viagens para que as pessoas se adequem a este sistema socioeconômico e, ainda, chegar mais rápido a qualquer ponto da cidade tornou-se imprescindível. Este processo deixou um passivo na prestação dos serviços públicos de transporte para o século XXI (Gonçalves; Morato; Rothfuss, 2012).

Historicamente, os postos de trabalho na prestação de serviço na área de transporte foram ocupados por homens e pensados por homens, excluindo completamente a participação das mulheres, então restritas ao espaço doméstico. No entanto, a partir da década de 1970 no Brasil, houve a inserção mais efetiva das mulheres no espaço público bem como no mercado de trabalho. Com o êxodo rural e a progressiva modernização das cidades, o trabalho feminino tornou-se cada vez mais presente no cotidiano das cidades. Já no início do século XX percebia-se a necessidade de uma legislação que regulamentasse as inegáveis diferenças entre a mão-de-obra masculina e a feminina. Nesse sentido, ainda que trouxesse em seu texto certo preconceito com o gênero, o Decreto Lei nº 21.417/1932 dignou-se a regular condições mínimas para o exercício do trabalho da mulher, como a equidade salarial em trabalho de igual valor, a vedação da demissão da mulher em razão da gravidez, a proibição de a mulher trabalhar por determinado período antes e depois da gravidez, bem como seu direito a auxílio durante igual período.

Desse modo, o avanço da participação das mulheres no mercado de trabalho também as levou a serem usuárias mais frequentes do transporte público nas cidades para se deslocarem continuamente ao trabalho, para o lazer e para levar os filhos à escola, ou para sua própria formação profissional. Enquanto usuárias, as mulheres também demandaram a sua representação nos mais diversos postos de trabalho, inclusive no transporte público, seja como motoristas e/ou como cobradoras. Além disso, elas exigiram um novo padrão de atendimento, onde a pessoalidade, o trato humano, a empatia estavam mais obscurecidas pela atuação exclusiva de homens.

Ao mesmo tempo, a gestão do transporte cobrava uma eficiência dos trabalhadores que era medida pelo desempenho do material rodante e de sua infraestrutura e não pelo atendimento às pessoas. A qualidade do atendimento ao público foi sustentada como uma demanda de inovação nesta prestação de serviço e gerou propostas de que mudanças fossem realizadas para alcançar este novo nível de serviço e, conseqüentemente, manter a atratividade dos serviços de transporte público, em especial os serviços de ônibus, para a população. Apresentar uma melhoria na prestação dos serviços em um momento de crise como a que passou os anos de 1990 foi um grande desafio. As dificuldades eram as mais diversas como, por exemplo, a falta de qualificação profissional para o setor, as dificuldades de investimento em infraestrutura pública e material rodante, a crescente pressão pela desregulamentação no transporte, a demanda por serviços mais personalizados e humanizados (VASCONCELLOS, 2014).

O desemprego em massa dos anos 1990 levou uma massa de mulheres para o mercado de trabalho. Muitas delas nunca tinham trabalhado fora ou estavam afastadas do mercado por causa do cuidado dos filhos e da gestão do lar. Estas mulheres, no geral, não terminaram os seus estudos por conta da maternidade ou do casamento ou por falta de acesso. Porém, seu retorno ou primeira inserção no mercado de trabalho foram movidos, em primeira instância, pela necessidade de gerar renda para sustentar a família em um momento em que os seus parceiros ficaram desempregados. O aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho também modificou o perfil da demanda para o transporte público. Pesquisas realizadas no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 mostraram que muitas dessas mulheres passaram a preferir o transporte desregulamentado feito por vans, pois levavam em consideração atributos de atendimento como a pessoalidade, a empatia com os profissionais da operação, a facilidade de acesso ao serviço, o conforto e o ambiente agradável no período em que estavam sendo transportadas, além do tempo de viagem (ANTP, 2000).

A CRFB/1988, no seu artigo 30, inciso V, determina que compete aos municípios: “organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo que tem caráter essencial”. Dessa forma, cabe ao poder público prover a organização dos serviços de transportes públicos de uma cidade, garantindo à população o acesso com segurança e dignidade ao trabalho, à educação, ao lazer etc. No caso dos transportes públicos, conta-se com o princípio da essencialidade, tornando a organização deste serviço uma obrigação inerente às



determinações das funções próprias e intransferíveis do gestor público. Sendo assim, a garantia de serviços de qualidade deve ser entendida como atribuição das atividades de gestão das autoridades de transporte e trânsito; e as condições da qualidade de vida e de trabalho dos profissionais que atuam na prestação dos serviços são parte inerente à atividade de organizar o transporte público. Foi neste contexto que a inserção do trabalho feminino no transporte público urbano de Criciúma foi efetivado no ano de 2000.

### **A INSERÇÃO DE MULHERES NAS VAGAS OFERTADAS PELO SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO: O CASO DA CIDADE DE CRICIÚMA, BRASIL**

#### **Apresentação dos resultados das entrevistas com as mulheres cobradoras**

A cidade de Criciúma está localizada no Estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil. A cidade possui em torno de 200 mil habitantes e área em torno de 210 mil hectares, perfazendo uma densidade populacional relativamente alta quando comparada com outras cidades brasileiras. O transporte público transporta a maioria dos usuários do transporte urbano da cidade. Este serviço recebeu significativa melhoria nos anos 1990 até o início dos anos 2000: a regulamentação dos serviços, a estruturação da operação em um sistema de rede totalmente integrada, corredores exclusivos, terminais de integração com serviços aos usuários, bilhetagem eletrônica e a estruturação de uma empresa pública para a gestão, fiscalização e planejamento da mobilidade urbana de forma integrada (Gonçalves; Silva, 2007). Dentre estas inovações, estão as relativas à melhoria do atendimento, sendo que uma das medidas adotadas no ano 2000 foi a inserção de mulheres cobradoras. Este estudo estudou os impactos desse projeto através dos resultados alcançados pelo trabalho dessas mulheres nestes anos. Para isso, foram feitas pesquisas de campo, usando as técnicas de entrevistas semiestruturadas no ambiente de trabalho.

As pesquisas foram realizadas nos terminais de integração de transporte com 30 mulheres. Primeiramente foi feito contato com as três empresas operadoras do transporte público urbano da cidade de Criciúma solicitando autorização para realizar as entrevistas com as funcionárias da operação, bem como com suas gerências e o setor de recursos humanos. Conforme documentos fornecidos pelas empresas, 64 mulheres trabalham hoje na operação do transporte público municipal executado por estas empresas, exercendo as funções de cobradoras (58), bilheteiras (4) e atendentes-monitoras do transporte escolar (2). Atualmente, em torno de 53% do total dos cobradores do

transporte urbano por ônibus são mulheres. As empresas cederam uma sala reservada nos terminais, onde as duas entrevistadoras puderam conversar com as mulheres sem o monitoramento ou o constrangimento dos seus superiores ou do público. A abordagem foi feita explicando o objetivo das entrevistas e reforçando o sigilo e o anonimato nos resultados individuais.

A maioria das entrevistas ocorreu em perfeita tranquilidade, salvo as realizadas com mulheres que estavam um pouco ansiosas por causa do horário de encerramento dos intervalos e também porque tinham outras atividades previstas para o intervalo. No geral, as mulheres se sentiram muito à vontade. Respondiam as perguntas estruturadas e acrescentavam, na maioria das vezes, outros comentários a respeito dos temas abordados. Ainda contaram histórias do dia-a-dia do trabalho, falaram de suas ansiedades quanto ao transporte público e quanto ao mercado de trabalho das mulheres. Especialmente com relação às mulheres que tinham uma idade mais avançada e que tinham baixa qualificação profissional ou nível de formação escolar, foi possível perceber o receio em enfrentar o mercado de trabalho fora da empresa em que se encontram atualmente inseridas. As colocações, quase em sua totalidade, mostraram elevado nível de compromisso com a função por gostarem do que fazem, por entenderem o seu caráter de prestação de serviços públicos, pela importância do bom atendimento e pela responsabilidade pelas vidas dentro do ônibus. Também foi muito reforçada a preocupação com as pessoas que circulam no trânsito em geral, sejam eles motoristas de veículos particulares ou pedestres que interagem com os ônibus e que, por vezes, por imprudência, provocam acidentes.

As entrevistas foram feitas de forma semiestruturada, baseadas em um questionário com perguntas abertas e fechadas, oferecendo oportunidade para o desdobramento dos assuntos e comentários adicionais sempre que houvesse interesse. As perguntas foram estruturadas em três módulos básicos: o primeiro relativo ao perfil das entrevistadas, o segundo relativo à prestação do serviço no dia-a-dia da função e o terceiro relativo à satisfação das mulheres com relação ao trabalho.

Os resultados das entrevistas mostraram que o perfil das mulheres que trabalham na operação do transporte coletivo de Criciúma configura uma equipe com idade superior a 35 anos de idade, sendo que, destas, 40% possuem idade superior a 50 anos (73% tinha idade acima de 40 anos); 27% são casadas e as demais são mulheres sozinhas (solteiras, viúvas, divorciadas) e somente 17% delas não têm filhos; do total das mulheres, em torno de 52% têm mais de três filhos; 60% das mulheres possuem ensino fundamental



www.antp.org.br

incompleto ou completo; a renda média familiar de 80% das mulheres entrevistadas alcança no máximo três salários mínimos.

Adicionalmente, 60% das trabalhadoras estão nesta função há mais de dois anos, além de existirem em torno de 17% que permanecem nesta função há mais de sete anos e em torno de 36% estão na função há mais de quatro anos.

A situação acima responde positivamente a um dos objetivos iniciais da inserção de mulheres na operação do transporte público urbano: a redução da rotatividade nas funções de cobradores e bilheteiros. Conforme mostrado no trabalho de Gonçalves e Bernardo (1998), o sistema de atendimento ao usuário do transporte urbano (SAU) revelou que um dos maiores problemas do serviço naquele momento era relativo ao atendimento feito pelos cobradores e atendentes. Verificando as causas deste problema, percebeu-se, em um primeiro momento, que a alta rotatividade dificultava o treinamento desses profissionais. Aprofundando as análises, observou-se também que o perfil contratado para a função poderia ser um problema. Neste período, o perfil do profissional que ocupava a função de cobrador era aquele caracterizado pelo jovem com menos de 20 anos de idade, que estava entrando no mercado de trabalho, portanto sem experiência no mercado formal e, mais ainda, sem experiência em lidar com um grande público, em um ambiente muitas vezes marcado pelo estresse e pressão devido às múltiplas funções de manusear dinheiro, atentar para a cobrança e o caixa, ajudar o motorista na operação, cuidar do embarque, desembarque e o movimento dos usuários no ônibus, do trânsito etc.

Com relação à execução da função e aos serviços prestados pelo transporte público os resultados mostraram que existe adequação dessas mulheres às suas funções e as mesmas dominam a execução de suas tarefas com segurança. Quando perguntadas se percebem diferença no tratamento por parte dos usuários porque são mulheres trabalhando em um posto que era antes ocupado por homens, a maioria respondeu que não. Em torno de 35% respondeu que percebe diferença; que geralmente as pessoas são mais respeitadas, educadas e ficam mais à vontade porque são mulheres; falam “bom dia, boa tarde” porque em geral as mulheres dão *feedback*, respondendo ao cumprimento amistosamente.

62% das entrevistadas responderam que percebem diferença no atendimento ao público feito pelas mulheres. Quando perguntadas sobre o porquê da diferença muitas delas responderam que as mulheres têm mais empatia com os usuários, são mais prestativas e ajudam os usuários com dificuldade, têm mais paciência com as vulnerabilidades dos usuários e com a cobrança da passagem.

Quando perguntadas se a idade da atendente pode influenciar no atendimento, em torno de 60% responderam que sim. Consideram que as mulheres mais velhas são mais pacientes, mais calmas e não se estressam com facilidade, lidam melhor com os conflitos entre os usuários e “são mais sábias para falar com as pessoas mais difíceis”, e mais comprometidas com a qualidade do serviço; têm mais responsabilidade e “não ficam brincando no serviço”, além de serem mais concentradas e, por isso, são mais eficientes para atender; também são mais dispostas a ouvir e a prestar informação, “vão além do mínimo pedido”. Outro ponto levantado pelas profissionais é que as mulheres mais maduras faltam menos ao trabalho, têm mais compromisso com o que fazem. As entrevistadas também mencionaram que, geralmente, os usuários respeitam mais, “não falam gracinhas” para elas e até para os outros usuários por causa delas: notam que a presença de uma mulher mais velha inibe muitas vezes os excessos do comportamento dos usuários, impondo mais respeito e tranquilidade ao ambiente.

Quando perguntadas a respeito das dificuldades enfrentadas para executar as suas funções foram mencionados os perigos do trânsito, o relacionamento com os usuários, a segurança e responsabilidade por trabalhar com dinheiro alheio. Algumas disseram que não viam nenhuma dificuldade no exercício da função. Porém, a grande maioria pontuou que o trabalho exige muita concentração pelas múltiplas funções como cobrar a passagem, ajudar o motorista na operação, controlar a segurança e integridade física dos usuários no interior do ônibus e ainda dar informação. Neste quesito foi argumentado sobre a necessidade de um serviço de atendimento aos usuários nos terminais e melhoria na comunicação visual para evitar que os usuários tenham que ficar procurando informação e sejam obrigados a perguntar para o pessoal da operação ou para terceiros.

Hoje, acaba que todos ficam insatisfeitos porque às vezes não é possível parar para ouvir a pessoa e conseguir entender o que de fato ela está perguntando pra prestar uma boa informação, pois deve-se concentrar na cobrança da passagem e na operação, porque senão uma pessoa pode cair e se machucar ou errar no troco.

Mencionaram que

antigamente tinha o pessoal de colete do NTC e depois da CriciúmaTrans que dava informação aos usuários e cuidava dos terminais; era bom porque facilitava pra todo mundo; a gente se ajudava; era mais fácil de resolver os problemas; hoje a gente sabe que nem tudo a empresa ou nós podemos resolver, então o usuário fica insatisfeito e sobrecarrega o nosso trabalho.



www.antp.org.br

Foi perguntado ainda qual a categoria de usuário que apresenta maior dificuldade para a realização do atendimento. A maioria respondeu que os usuários que exigem mais atitude do pessoal da operação para manter a ordem e a segurança no serviço “são os adolescentes, estudantes do colégio. Quando eles estão em grupo gostam de desafiar as normas estabelecidas e, por isso, algumas vezes incomodam os demais usuários, exigindo atitude precisa para controlar os excessos e evitar acidentes e conflitos”. O segundo grupo que exige maiores cuidados é o de idosos. “O número de idosos tem aumentado e estes são usuários assíduos e diários do transporte público porque sentem necessidade de sair de casa, e por não pagarem passagem”. Foi mencionado que o número de assentos reservados no ônibus já não é suficiente, por isso, “às vezes não é possível acomodar todos os idosos sentados. Então a cobradora precisa pedir aos outros usuários para ceder lugar, o que pode causar conflitos”. Também, nota-se que muitas vezes os idosos estão

carregados de pacotes, sacolas etc. e às vezes querem ficar de pé, por mais que se peça para eles se assentarem – são teimosos! Por isso temos que ficar sempre de olho pra não ter acidentes. Então se o ônibus freia um pouco mais forte eles podem cair. Assim, as cobradoras devem sempre ficar atentas a onde eles estão posicionados para evitar acidentes.

Foi mencionado também que exigem maior atenção no embarque e desembarque e no atendimento as pessoas embriagadas, deficientes visuais, cadeirantes e pessoas que “tudo perguntam e não leem nada”.

Considerando o posicionamento em situações de conflitos, foi mencionado por uma entrevistada que a sua atitude depende da gravidade e, por outra, que, dependendo da idade, ela agiria diferente para ter eficácia no resultado. Em torno de 30% das entrevistadas responderam que aprenderam em treinamentos que não devem tomar nenhuma atitude quando conflitos não graves ocorrem entre usuários para não piorar a situação. Porém, admitiram que procuram conversar calmamente até que o conflito seja resolvido.

Quando perguntadas a respeito da qualidade geral dos serviços prestados pelo transporte público urbano de Criciúma a maioria respondeu que o considera bom. No entanto, acrescentaram que, se pudessem mudar, aumentariam a oferta de horários; reduziriam o preço da tarifa; melhorariam a qualidade das ruas (“está péssimo! Cheio de buracos!”) e paradas de ônibus. A maior ressalva feita foi com relação à manutenção dos terminais urbanos. Mencionaram:

está abandonado! Há muito tempo não se faz manutenção; há goteiras, as lâmpadas estão queimadas o que dá uma sensação de abandono e insegurança; os pisos no chão estão soltos,

com risco das pessoas tropeçarem e caírem. Antes tinha funcionários do NTC, da CriciumaTrans aqui que cuidava, agora não tem mais; assim não tem com quem reclamar.

Quando perguntadas qual seria a sugestão para resolver o problema elas responderam:

sabemos que tem três instituições que são responsáveis pelo transporte: as empresas operadoras que são seus empregadores, a ACTU que é responsável por cobrar a passagem nos terminais e o poder público que deve cuidar dos terminais. Já reclamamos na empresa, mas sabemos que tem coisa que a empresa não pode fazer porque quem faz é o poder público e com o poder público não temos nenhum contato, por isso não podemos fazer nada.

Adicionalmente, acrescentaram que seria muito importante melhorar a programação visual dos terminais, “deveria ter um sistema de informação nos terminais como tinha antes, onde os usuários pudessem se orientar melhor com relação aos serviços prestados. Que assim, talvez, mais pessoas voltassem a usar o ônibus”.

Ao final deste módulo relacionado à prestação dos serviços foi perguntada qual a situação mais inusitada que cada uma já tinha presenciado no dia-a-dia da operação. Em sua grande maioria mencionaram os perigos e abusos das pessoas no trânsito. Que muitas vezes elas se assustam dentro do ônibus com a imprudência de motoristas e pedestres “que se atravessam na frente do ônibus”. Elas mencionaram que é uma situação que presenciam com frequência e se sentem impotentes, pois ocorre na rua. Veem que as pessoas não respeitam a sinalização e se arriscam

pensando que vai dar tempo de atravessar e muitas vezes causam um acidente. E o que é mais estranho é que quando se acidentam contra o ônibus, o pedestre e os motoristas de carro pequeno sempre levam a pior, pois são menores! E nem assim eles têm medo de se atravessar na frente do ônibus!

Observa-se nos argumentos apresentados acima que existe uma compreensão do significado, da abrangência, das ramificações e implicações da função exercida. Além disso, as profissionais estão conscientes da divisão de responsabilidades e dos atores envolvidos na prestação do serviço público, bem como da limitação do seu campo de ação para a realização das suas funções e da distribuição de responsabilidades para que o serviço seja prestado com qualidade e eficiência. Portanto, é necessário que os gestores envolvidos observem e levem em consideração as suas opiniões, considerando que as mesmas estão todos os dias na “entrega” do serviço público para a



www.anip.org.br

população, o que é o cumprimento de determinação constitucional e, por outro lado, estão “vendendo” o serviço ao cliente da empresa prestadora do serviço de transporte público urbano.

Outro ponto a ser considerado do ponto de vista do serviço público são as consequências, às vezes negativas, de mudanças administrativas feitas em função das trocas de governo que, muitas vezes, por desconhecimento específico de determinados temas da administração pública ou por mudanças de prioridades, levam à deterioração do patrimônio público e de serviços já instituídos para a população, como é o caso das mudanças de prioridade com relação ao transporte urbano na cidade de Criciúma. Na cidade, a prioridade passou a ser a segurança pública e a empresa pública de gestão e planejamento da mobilidade urbana passou a ser gestora também da segurança pública, mudando o foco das suas atividades, levando à desativação de serviços e funções em áreas essenciais da gestão e do planejamento do transporte urbano como a manutenção dos serviços de atendimento do transporte urbano ou mesmo a manutenção adequada dos terminais urbanos, a prioridade para a manutenção das vias destinadas ao transporte público e a engenharia de tráfego. Como a segurança pública exige alto volume de investimento e gastos de custeio, e a concentração de esforços materiais e humanos, as atividades constitucionais previstas no artigo 30, inciso V da Carta Magna do Estado brasileiro, que sustenta a garantia do ir e vir a seus cidadãos, ficaram prejudicadas. Também foi observado pelas pesquisadas a ausência ou a invisibilidade do poder público na prestação dos serviços públicos de transporte coletivo em Criciúma.

Por fim, foi perguntada qual a frase que elas mais ouvem diariamente dos usuários. Mencionaram que os usuários sempre tentam falar alguma coisa com elas quando entram no ônibus. Sendo assim, elas funcionam como uma espécie de “amortecedor” ou “aquecedor” de ânimo social. Relataram que, como houve mudança recente do preço da tarifa, a maioria das pessoas fala ao entrar no ônibus: “esta passagem está muito cara!”. Também, sempre reclamam no horário pico que “você têm que colocar mais ônibus!”. Algumas mencionaram que os usuários sempre falam “bom dia, boa tarde!” quando entram no ônibus, e que sempre chamam a cobradora pra tudo, vindo nela o maior ponto de apoio do transporte. Por isso elas precisam estar sempre atentas e dispostas, pois cada usuário é “somente um” e vê a sua situação particular, mas elas como cobradoras atendem milhares de pessoas por dia em suas oito horas diárias de trabalho, em um ambiente de movimento, barulho, exigindo muita tranquilidade e serenidade no contato com cada pessoa.

Como escreveu Daniel Goleman, em seu livro *Inteligência emocional*, a forma como este primeiro contato é feito pode mudar o estado de ânimo das pessoas no dia e, conseqüentemente, mudar a atmosfera de todos os passageiros que a levam também para onde eles forem. O autor conta a estória de um motorista de ônibus nos Estados Unidos (ali o motorista faz a cobrança da passagem e, portanto, faz o primeiro contato com os usuários do transporte público urbano) que sempre cumprimentava as pessoas que entravam em seu ônibus e, assim, mantinha uma boa atmosfera dentro do ônibus, mudando também o estado de ânimo das pessoas que por ali passavam. O autor ainda discorre sobre a capacidade de influenciar positivamente a atmosfera dos ambientes com as atitudes e o quanto é difícil manter este nível de empatia e serenidade sob a pressão diária de uma cidade (Goleman, 1995). Assim, as cobradoras de ônibus têm o papel de influenciar a atmosfera da vida urbana, conforme a qualidade do seu atendimento aos cidadãos. Porém, como já mencionado antes, esta capacidade de transformar a atmosfera da cidade não passa somente pelo atendimento da cobradora de ônibus, pois engloba um conjunto de atores da administração pública, das empresas operadoras e também das pessoas que usam os serviços.

O último bloco de perguntas feitas foi com relação à satisfação no trabalho. Quando perguntadas como chegaram a esta vaga de emprego, a maioria disse que procurou na empresa, porém um número significativo também mencionou que foi indicação de outra mulher que já trabalhava como cobradora. Algumas disseram que viram o anúncio na página da empresa na internet e uma disse que foi indicação política. Perguntadas sobre o processo de contratação e a facilidade ou dificuldade de se inserir no mercado de trabalho, a maioria respondeu que a idade é o maior fator limitador, seguido pela falta de qualificação e experiência no mercado formal de trabalho, e por terem filhos. Duas mulheres responderam que a aparência física sempre importou em empecilho para elas entrarem no mercado de trabalho. As duas disseram que mesmo tendo estudado sempre eram refutadas nas entrevistas e elas percebiam que era por causa da obesidade e por isso nunca foram contratadas no mercado formal. “Meu sonho sempre foi trabalhar no comércio e mesmo tendo estudado nunca fui contratada, por isso sempre trabalhei como babá”. Uma delas disse que não acreditou quando foi contratada já na primeira entrevista. A mesma disse que se sentiu aceita e respeitada pela primeira vez dentro das suas condições de qualificação e não pela sua aparência física.

A idade foi o fator mais comentado por elas como a maior dificuldade e preconceito dos empregadores. Muitas mencionaram que se sentem



www.antp.org.br

perfeitamente bem fisicamente e mentalmente, que estão felizes e que se sentem bem no trabalho e não entendem porque a sociedade tem essa visão a respeito da idade. Uma delas disse que trabalhava em um escritório e que depois que saiu, quando já tinha 40 anos de idade, não conseguiu mais voltar a exercer a sua profissão, pois ninguém mais a contratou por causa da idade. Este fator se configura como contrário à legislação e também como um preconceito social fundado no desconhecimento ou na falta de conscientização dos avanços da ciência e da saúde pública que proporcionam qualidade de vida e de saúde à mulher muito superiores aos tempos passados, deixando uma mulher plenamente apta para o trabalho hoje, mesmo que esta se encontre acima dos 60 anos de idade.

Todas disseram que receberam treinamento antes de começarem a trabalhar e que recebem treinamentos periódicos oferecidos pela empresa. Quando perguntadas se o poder público oferecia qualquer treinamento ou outro benefício, todas responderam que não (o que contraria os fundamentos legais). As funcionárias de uma das empresas disseram que elas recebem treinamento chamado “reciclagem” sempre que voltam das férias e que isso é bom porque elas sempre aprendem coisas importantes para o trabalho delas como, por exemplo, uma que mencionou o curso de primeiros socorros: logo após receber o treinamento ocorreu uma emergência no ônibus e ela soube como agir e ficou feliz por poder fazer o que era necessário. Funcionárias de outra empresa mencionaram que às vezes elas têm atividades recreativas e que acham positiva a integração com a equipe – mencionaram atividades como ginças, encontros e jantares.

Todas consideram o ambiente de trabalho bom ou ótimo, com pequenas ressalvas como, por exemplo, a falta de higiene dos banheiros dos terminais. A maioria disse que não se sente discriminada pelos colegas; que eles as tratam com respeito e que o ambiente é até melhor quando tem homens e mulheres juntos na equipe, pois existe mais respeito nas relações do que quando são somente homens ou somente mulheres. Quando perguntadas sobre o convívio social dentro e fora da empresa com os colegas de trabalho, a maioria disse que fazem lanche juntos e usam este tempo para conversar e descontrair. Em torno de 30% das entrevistadas mencionaram que saem juntas com colegas de trabalho fora do horário de trabalho pra dançar, fazer lanche, praticar esporte, sendo, portanto, um ambiente que favorece a sociabilidade dessas mulheres. As mulheres mencionaram que a sua sociabilidade melhorou depois que começaram a trabalhar na empresa, pois

têm oportunidade de conhecer pessoas e, por isso, se sentem mais felizes hoje. Quando perguntadas se já foram discriminadas no trabalho por ser mulher, três delas responderam que sim: uma por um colega de trabalho e outras duas por usuários do transporte. E quando perguntadas como eram tratadas nas empresas, se elas tinham alguma vantagem por serem mulheres, a maioria respondeu que não gozavam de nenhuma vantagem, que eram tratadas de forma igualitária. Somente duas disseram que havia certo privilégio por serem mulheres.

Quando perguntadas se elas gostariam de ser deslocadas para outra função, 62% disseram que não gostariam de mudar de função e 10% disseram que talvez, dependendo da função. Perguntadas a razão, a maioria delas afirmou que é porque gosta do que faz, estão satisfeitas com o local de trabalho, gostam da empresa e dos colegas de trabalho, percebem que nesta função elas podem ajudar as pessoas, gostam de trabalhar com atendimento ao público e de “estar no meio do movimento”. Também algumas indicaram que seria difícil serem deslocadas para outra função “devido ao seu perfil”, por isso estão contentes onde estão.

Dentre as que gostariam de ser deslocadas para outra função estão aquelas com um nível de escolaridade mais alto e que sentem que poderiam trabalhar no escritório ou em funções de responsabilidade nos terminais. Adicionalmente, uma mencionou que gostaria de trabalhar no caixa e as outras mencionaram que gostariam de ter a oportunidade de se tornarem motoristas. Também mencionaram que gostariam de receber treinamentos para poderem se candidatar para estas vagas desejadas.

Por fim, foram questionadas se gostariam de continuar trabalhando na mesma empresa nos próximos cinco anos. Somente uma delas respondeu que não; duas delas disseram que talvez e todas as demais disseram que sim, que pretendem continuar a trabalhar na empresa. Ao final foram perguntadas se indicariam o transporte público para outra mulher trabalhar. Somente uma delas disse que não indicaria; todas as demais disseram que sim, que o trabalho é adequado para as mulheres, em especial porque não têm preconceito em contratar mulheres mais velhas, estas que normalmente possuem poucas chances de entrarem em outras empresas.

#### **Apresentação dos resultados das entrevistas com as gerências das empresas de transporte urbano**

Paralelamente às entrevistas com as mulheres, foram também realizadas entrevistas com a gerência de RH e gerência operacional das



www.antp.org.br

empresas operadoras. Atualmente, existem mulheres trabalhando na operação do transporte nas funções de cobradora e agente de venda de passagem.

Perguntou-se sobre os critérios utilizados para seleção e contratação de mulheres para as vagas ofertadas na área operacional do transporte urbano. Para essas funções, segundo a gerência de RH, são observadas as competências relativas ao trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, concentração e comunicação. Além disso, é dada preferência às mulheres na faixa etária superior a 35 anos de idade. Esta medida se apoia no disposto na legislação trabalhista brasileira, como discutido na seção 2 desse artigo, em que é citado o artigo 390-E da CLT, assegurando que a pessoa jurídica pode se associar a entidades públicas para o desenvolvimento de ações conjuntas “...visando à execução de projetos relativos ao incentivo ao trabalho da mulher”.

Foi questionado sobre os fatores limitadores para a contratação de mulheres para as funções acima, além da sua ampliação para outras funções da operação como motorista, fiscal operacional ou gerente de operações. Os entrevistados mencionaram como principal limitação a habilitação exigida por lei e a experiência para ser motorista, embora tenham confirmado o interesse dessas mulheres para funções de motorista e de cargos de responsabilidade. Perguntados com relação à diferenciação na contratação entre homens e mulheres, afirmaram que são colocadas as competências exigidas para executar a atividade e aqueles que nelas se enquadram são contratados, independentemente de serem homens ou mulheres. Porém, a empresa coloca a abertura e o incentivo para a contratação de mulheres com mais idade, o que leva a uma procura elevada. Esse comportamento parece regulado pelo próprio mercado, pela falta de oferta de vagas no mercado formal para mulheres mais velhas, com baixa escolaridade e pouca experiência de trabalho no setor de serviços ou indústria. O conhecimento público de que o transporte urbano não teria preconceito em contratar essas mulheres faz com que mulheres desse perfil o vejam como uma alternativa aos trabalhos informais, domésticos ou em empresas de limpeza e conservação, que são alternativas oferecidas pelo mercado para mulheres acima de 40 anos de idade, como citado por algumas entrevistadas.

Quando perguntados sobre a possibilidade de uma pessoa sem experiência ser contratada, tanto o gestor de recursos humanos quanto o gerente operacional afirmaram que esta condição não impede a contratação. O que pesa no processo de seleção para as vagas são as competências humanas e, no caso de motorista, as competências legais. Nas funções de atendente de vendas de

bilhete e cobrador, cumprindo os critérios de competências, os mesmos são enviados ao centro de treinamento da empresa que os forma para as funções específicas. Considera-se que, nesses casos, a falta de experiência específica é pouco relevante se comparada às competências humanas exigidas para as funções de atendimento. E, nesse caso, as mulheres com mais idade, com baixa escolaridade e sem experiência específica, não oferecem nenhuma limitação ao exercício da função, desde que possam receber os treinamentos específicos.

Foi perguntado sobre as maiores dificuldades para que as mulheres contratadas permaneçam no trabalho. Foi informado que um fator limitante são os horários de início e final de jornada, considerando que o transporte público começa e termina na madrugada. Outro fator é a dificuldade de compatibilizar os horários das jornadas de trabalho com as atividades do lar e dos filhos, considerando que muitas dessas mulheres trabalhadoras são arrimos de família e, por isso, têm dupla jornada. Foi mencionado também que, no início, quando as mulheres chegam para trabalhar nos terminais e nos ônibus, têm um processo de adaptação, considerando ser um ambiente muito mais masculino e a maioria dessas mulheres não estarem habituadas, pois muitas delas ou sempre trabalharam no lar ou em trabalhos domésticos. Por isso existe um processo e certa dificuldade para estabelecer os limites do respeito mútuo. Para garantir a permanência dessas mulheres por um longo prazo no trabalho, os gerentes afirmaram que desenvolvem atividades como: treinamentos específicos para cada função, palestras educativas, homenagens especiais, atendimento médico diário na empresa, atendimento psicológico e a empresa se autoqualifica como uma organização com “identidade empresarial voltada para a gestão de pessoas”. Outra empresa colocou que, além dos treinamentos, cria situações de reforço da interação humana, promovendo eventos em datas especiais, incentivando a prática de esportes e o convívio entre os funcionários.

Quando questionados sobre a participação do poder público nas ações e incentivos aos programas de ampliação da participação feminina no trabalho no setor transportes, como na função de motorista, e a valorização da mulher no mercado de trabalho, foi respondido que a empresa está aberta a essa ampliação, considerando que a experiência até agora tem sido positiva, porém existe uma limitação do próprio mercado em oferecer possibilidades, como para a função de motorista. Foi sugerido que os governos deveriam fazer parcerias com as empresas visando ampliar as políticas públicas de valorização e qualificação dessas mulheres para que elas pudessem estar aptas



www.antp.org.br

para diferentes funções; deveriam incentivar a escolarização e também ampliar os planos de saúde da mulher. Todas as empresas afirmaram que pretendem continuar incentivando a participação das mulheres no perfil contratado, pois o programa se mostrou eficiente. Ao longo dos anos foi percebida efetiva melhoria no atendimento aos usuários do serviço público de transporte, considerando as funções de atendimento no balcão de vendas e na função de cobrador dentro dos ônibus. Somado a isso, as empresas afirmaram que houve redução do *turnover* e do absenteísmo nessas funções. Portanto, confirma-se que os principais objetivos quando da proposição do programa foram alcançados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relatório da OECD (2015) ressalta as implicações do envelhecimento global da população nas cidades. Estas implicações ultrapassam os limites individuais e impõem impactos sobre a vida e o desenvolvimento das cidades. O Brasil está inserido nesse rol de países que caminham a passos largos para o envelhecimento, dados os números apresentados nos últimos censos populacionais, em que a taxa de natalidade tem caído drasticamente e a de idosos tem crescido (IBGE, 2010). Baseando-se nessas tendências, a sustentabilidade das cidades brasileiras vai depender das ações e políticas públicas para criar possibilidades de inserção dos idosos na vida urbana.

O que mostram os números da OECD e do IBGE são sentidos pelas mulheres que trabalham no transporte, seja pela sua própria inserção no mercado de trabalho, seja pela percepção como atendente do serviço público de transporte. Por um lado, foi amplamente declarado por todas as mulheres a sua dificuldade em se inserir no mercado de trabalho, de se autorrealizar como profissional, de ter condições de ganhar o sustento da família, por já terem completado 40 anos de idade! Ou, como algumas mencionaram, “a idade de corte começa aos 35 anos”. De acordo, com as mulheres entrevistadas, a sociedade ainda vê a mulher como incapaz para o mercado de trabalho e para a participação mais ativa em sociedade depois que elas passam dos 35 anos de idade. Por outro lado, foi relatado pelas mulheres que é visível como os quatro assentos reservados nos ônibus já não são mais suficientes para todos os idosos se assentarem. A sociedade envelhece! E, como recomenda os relatórios da OECD (2015), o poder público tem tardado em perceber os seus impactos na vida urbana e, em especial, na vida das mulheres.

Os resultados da pesquisa realizada no transporte público urbano em Criciúma mostram que a proposição de políticas e a implantação de programas juntamente com os agentes privados, no caso estudado,

concessionários de serviços públicos, é essencial para a intervenção nas questões apresentadas pela sociedade e a proposição de soluções. Nos exemplos citados, foi possível perceber a importância da gestão pública dos serviços de transporte para que sejam apresentadas soluções que criem uma nova cultura e uma identidade para a prestação dos serviços para todo o sistema.

Portanto, a questão das mulheres se mostrou nessa experiência como uma intrincada questão social que perpassa as nuances de gênero, a legislação trabalhista e o mercado de trabalho, a gestão e a prestação dos serviços públicos essenciais, como os de transporte público urbano, e a capacidade do poder público de fazer gestão compartilhada para gerar políticas públicas de impacto tanto na execução dos serviços aos cidadãos quanto na intervenção social. Além disso, o estudo deu mostras da visão da sociedade para com as questões das mulheres e do envelhecimento da população. Essas constatações merecem desdobramentos e estudos mais aprofundados e a proposição de políticas públicas e ações de gestão, dadas a premência dos problemas urbanos, em especial aqueles relacionados à gestão da mobilidade urbana. Merece ressalva nesse caso a necessidade urgente da mudança de paradigma na gestão pública, que hoje ainda coloca soluções temporárias para problemas que são estruturais. Esse posicionamento somente contribui para a inércia na cultura da administração pública em que os problemas sempre são “rolados” para o próximo governo, ou a cultura de cada governo após a sua eleição em querer mudar as instituições de gestão de serviços, que são políticas de Estado, garantidas como essenciais pela Constituição Federal. Essa cultura pode ser considerada como uma das maiores responsáveis pelos elevados custos da gestão pública e, ao mesmo tempo, a sua visível ineficiência em alguns setores. O estudo mostra que a continuidade de programas é essencial para soluções efetivas e duradouras. Ressalta-se aqui o compromisso das concessionárias do transporte urbano em manter os princípios fundamentais do programa de contratação de mulheres e a sua evolução como no caso da melhoria e profissionalização da formação continuada dos profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos. *Documentos setoriais: o transporte clandestino no Brasil*. São Paulo: ANTP, 2000.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.
- \_\_\_\_\_. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>.



[www.antp.org.br](http://www.antp.org.br)

- BRASIL. Lei nº 9.799 de 26 de maio de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9799.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9799.htm)>.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm)>.
- \_\_\_\_\_. IBGE. Censo 2010. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/>
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 2007, p. 537-572. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=pt&nrm=iso)>.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. 51ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GONÇALVES, Natalia. M.; MORATO, R. S.; ROTHFUSS, R. A organização e a ocupação do espaço urbano nas cidades do século XXI: impactos das políticas públicas do Brasil dos anos 1990 no direito de ir e vir no ambiente local. *Amicus Curiae*, v. 9, n. 9, 2012. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/index.php/amicus/article/viewFile/875/829>.
- GONÇALVES, Natália M. & BERNARDO, Simone C. Desenvolvimento de um sistema de monitoramento e avaliação do serviço de transporte voltado para a satisfação do cliente. In: CLATPU - IX CONGRESSO LATINOAMERICANO DE TRANSPORTE PÚBLICO Y URBANO. *Anais...* Guadalajara, México, 1998.
- GONÇALVES, Natalia. M. & SILVA, S. C. R. Gestão conjunta do transporte e trânsito em municípios integrados ao sistema nacional de trânsito: o caso do município de Criciúma, Brasil. In: 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE TRANSPORTE E TRÂNSITO. *Anais...* ANTP, Maceió. 2007. Disponível em: <http://portal1.antp.net/site/bbtc/cng/Lists/cngr16/prstc.aspx> (Acesso em março de 2014).
- OCDE. *Ageing in cities*. Paris: OECD Publishing, 2015.
- VASCONCELLOS, Eduardo Alcântara de. *Políticas de transporte no Brasil: a construção da mobilidade excludente*. Barueri: Manole, 2014.