

Administração pública e fiscalização de concessionárias: um estudo de caso

Public administration and inspection of concessionaires: a case study

Administración pública e inspección de concesionarios: un estudio de caso

Recebido: 20/06/2020 | Revisado: 30/06/2020 | Aceito: 02/07/2020 | Publicado: 13/07/2020

Maria Cristina Fogliatti de Sinay

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6994-0397>

Pesquisadora independente, Brasil

E-mail: cristinasinay@gmail.com

Laura Sinay

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9555-0464>

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: laura.sinay@unirio.br

Iluska Lobo Braga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3640-5021>

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

E-mail: iluskalobo@gmail.com

Áurea de Carvalho Martins

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7333-9281>

Universidade do Grande Rio, Brasil

E-mail: rjaureaunigranrio@gmail.com

André Luís Faria Duarte

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9862-6225>

Comissão Nacional de Energia Nuclear, Brasil

E-mail: alduarte@cnen.gov.br

Resumo

A falta de capacidade do Governo do Estado Brasileiro para prestar serviços públicos básicos, levou a necessidade de empregar o mecanismo de concessão conforme previsto em lei, onde o poder concedente fixa a tarifa máxima a ser cobrada pelos serviços e regula e fiscaliza a qualidade do mesmo, a partir de um conjunto de parâmetros a serem fiscalizados e mencionados no contrato da concessão. O objetivo do presente trabalho é apresentar um procedimento útil para a Administração Pública avaliar os serviços básicos em sistema de

concessão, a partir de informações obtidas dos usuários. Trata-se de um trabalho teórico-empírico embasado numa pesquisa bibliográfica e na Legislação pertinente, e inclui uma pesquisa de campo, onde foram utilizados questionários semiestruturados, aplicados juntos aos usuários diretos e indiretos do sistema de transporte público urbano por ônibus. Confirmando o referencial teórico analisado, a opinião dos usuários se firmou como fonte fidedigna para avaliar a qualidade dos serviços, se mostrando um bom instrumento para fiscalização de concessões de serviços públicos.

Palavras-chave: Administração pública de serviços; Administração pública na terceirização; Serviços públicos básicos terceirizados; Transporte público urbano.

Abstract

The Brazilian Government lack of capacity to provide basic public services led to the need to employ the concession mechanism as provided by law, where the granting authority sets the maximum tariff to be charged for services and controls and inspects their quality from a set of predefined parameters to be inspected as mentioned in the concession contract. The objective of the present work is to present a useful procedure for the Public Administration to evaluate basic services in a concession system based on information obtained from users. It is a theoretical-empirical work which includes a bibliographic research, the pertinent legislation, and a field research, where semi-structured questionnaires were applied to the direct and to indirect users of urban public transport system by bus. Confirming the analyzed theoretical framework, the opinion of users establishes as a reliable source to assess the quality of services, being an excellent instrument for inspecting public services concessions.

Keywords: Public administration services; Public administration and concessions; Basic public services and concessions; Urban public transport.

Resumen

La falta de capacidad del Gobierno brasileño para proporcionar servicios públicos básicos a la sociedad llevó a la necesidad de emplear el mecanismo de concesión según lo dispuesto por ley, donde la autoridad otorgante establece la tarifa máxima a cobrar por los servicios y regula e inspecciona la calidad de los mismos, a partir de un conjunto de parámetros a ser inspeccionados y mencionados en el contrato de concesión. El objetivo del presente trabajo es presentar un procedimiento útil para que la Administración Pública evalúe los servicios básicos ofrecidos por terceros con base en información obtenida de los clientes. Se trata de un trabajo teórico-empírico que incluye una investigación bibliográfica, legislación

pertinente, y un estudio de campo, donde se utilizaron cuestionarios semiestructurados, aplicados conjuntamente a los usuarios directos e indirectos del sistema de transporte público urbano en autobús. Confirmando el marco teórico analizado, la opinión de los usuarios se establece como una fuente confiable para evaluar la calidad de los servicios, demostrando ser un buen instrumento para inspeccionar las concesiones de servicios públicos.

Palabras clave: Administración pública de servicios; Administración pública y la concesión de servicios; Servicios públicos básicos concesionados; Transporte público urbano.

1. Introdução

A falta de capacidade do Estado Brasileiro para prestar serviços públicos básicos de qualidade, provocada pelo rápido e desordenado crescimento da população a partir da década de 1940, o levou à necessidade de lançar mão do mecanismo de concessão, onde o poder concedente fixa a tarifa máxima a ser cobrada pelos serviços, e regula e fiscaliza a qualidade dos mesmos, a partir da observação de um conjunto de parâmetros a serem controlados. Esses parâmetros são estabelecidos em contrato, onde também é estabelecida a correção das tarifas de forma a alcançar o equilíbrio econômico-financeiro da concessão.

Isto é, mesmo sendo incapaz de oferecer serviços de qualidade para a população, a não ser com a participação da iniciativa privada, o ente estatal não deve se omitir no seu controle e fiscalização, permanecendo com a responsabilidade de garantir um serviço digno para a população.

Atualmente a Administração Pública busca encontrar sua eficiência com a privatização e revalorização da sociedade civil, com o procedimento de concessões por meio do qual, um particular é contratado para a realização de uma atividade de interesse coletivo, com vistas à execução das denominadas atividades-meio, como serviços de saúde, educação, transporte, vigilância, limpeza urbana e outras.

Rezende e Paula (1997) advertem que os contratos de concessão sofrem de dois tipos de problemas de difícil solução, sendo esses denominados de “seleção adversa” e de “risco moral”. O primeiro é provocado pela falta de informação que o regulador possui sobre a concessionária e que diz respeito a fatores exógenos, como parâmetros tecnológicos e comportamento da demanda, que podem influenciar a empresa. O risco moral é originado pelo fato de apenas a concessionária ter conhecimento do resultado de decisões endógenas, como medidas administrativas, aumento de tarifas e mudanças no serviço prestado. Estes dois problemas evidenciam a necessidade do poder público utilizar outras fontes de informações,

além das obtidas pelas concessionárias, que podem conter desvios, exageros, erros de avaliação da realidade e outros problemas que podem induzir a sobrevalorização das tarifas cobradas pelos serviços prestados, que podem ser deficientes e de baixa qualidade, na percepção dos usuários.

Em todo tipo de concessão, o comportamento da concessionária representa custos, fazendo necessárias complexas formas de fiscalização por parte dos reguladores, levando em conta as inter-relações multidimensionais entre a qualidade do serviço, por um lado, e seus efeitos sobre os usuários, por outro.

Tradicionalmente, a Administração Pública fiscaliza os serviços a partir, exclusivamente, dos dados apresentados pela concessionária, deixando de considerar a percepção dos usuários, esquecendo que ambos são parceiros essenciais no processo de gestão da qualidade (Mahmoud & Hine, 2016).

A percepção dos usuários é importante fonte de informações úteis para se avaliar a qualidade do serviço, e deve ser originada da coleta contínua de suas opiniões, abrangendo todo o espectro de características do serviço em questão. Esta visão aproxima-se do que Lange (2013) chamou de capacidade reguladora de uma esfera social, com interesse específico de mobilizar atores da sociedade civil.

Lopes, Silva e Souza (2020) ressaltam a importância do monitoramento de atividades desenvolvidas, pois trata-se de um "exame contínuo" de processos, produtos e impactos das ações realizadas e apontam deficiências a serem sanadas. No presente trabalho, esse monitoramento ou fiscalização é realizado através das percepções dos usuários sobre as concessionárias, cujos resultados permitem a administração pública verificar ações não implementadas ou implementadas de forma deficiente.

Apesar da maioria dos serviços constituírem um Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, não é comum que o brasileiro o use no caso de serviços, e mesmo o usando, não é prática usual da concessionária, proporcionar ao regulador os feedbacks necessários, ficando este a mercê da informação mais ou menos enviesada da concessionária. Assim, a informação da percepção dos usuários sobre o serviço prestado torna-se ferramenta essencial para a Administração Pública verificar as concessionárias.

2. Referencial Teórico

Para Andion (2012), a Administração Pública pode ser definida como um campo interdisciplinar "que captura as tensões entre uma orientação racional instrumental (voltada

para a ampliação da eficácia e da eficiência), de um lado, e uma orientação política (que considera as questões dos valores e visa promover interesse público), de outro” (p. 3).

Essa forma de estabelecer uma interdependência entre administração pública e política é compartilhada por outros estudiosos como Waldo (1964), Svava (1999) e Rouban (2010). Já para Wilson (2005), Overeem (2012) e Bresser Pereira (1998), a política se refere ao ambiente das decisões relativas às matérias do governo, enquanto a preocupação da administração deve ser direcionada a eficiência e ao aprimoramento dos métodos de trabalho.

Andrade (2020), Andion (2012), Abreu, Helou e Fialho (2013) e Góes (2010), se remetem a diversas correntes teóricas, cada uma ancorada num paradigma, para caracterizar a Administração Pública, que evoluiu desde sua definição como ciência jurídica (até 1929), para uma organização puramente burocrática (1930-1980), seguida pelo caráter de interdependência entre política e administração até 1989 e na metade da década de 1990 com o Novo Serviço Público, onde o governo atua mais para servir ao cidadão do que em controlar e dirigir (Paes de Paula, 2005; Cançado, Tenório, & Pereira, 2011). Segundo Denhardt (2012), este último modelo ancorava-se na promoção e reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público, bem como em valores compartilhados por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos (Abreu et al., 2013).

De acordo com Góes (2010), a gestão pública compreende toda atividade de administração da coisa pública, concessionárias de serviços públicos ou atuando em regime de parceria com o Poder Público (parcerias público-privadas) ou até pelas organizações não governamentais. Essas atividades visam à satisfação de interesses públicos e se pautam em critérios de conformidade com a ordem jurídica. Já a atividade de Gestão Privada se caracteriza pelos seus fins lucrativos e liberdade quanto aos modelos de gestão. Assim sendo, esta é mais ágil, flexível e racional que a anterior, usada, normalmente, como exemplo de burocracia, ineficiência e ineficácia.

A Gestão Pública pauta-se nos princípios descritos no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, com o que sofre limitações inerentes à sua natureza, dimensão e complexidade, tendo em vista que deverá obedecer aos “princípios de legalidade, impessoalidade e eficiência” (Brasil, 1988, Art. 37).

Ainda o artigo 174 da Constituição Federal prevê que a atuação do Estado como agente normativo e regulador da atividade econômica “está restrita às ações de fiscalização, de incentivo e de planejamento” (Brasil, 1988, Art. 174).

Com o advento das privatizações, no bojo da chamada Nova Administração Pública, início da década de 1990, o Estado passou a ter a função de ente regulador da atividade

econômica, “com visão orientada a padrões, estratégias e ferramentas transferidas da administração privada” (Cunha, 2016, p. 476). Lima, Jacobini e Araújo (2015) sustentam que a Nova Administração Pública teve foco na redução do papel do Estado, recorrendo a privatizações e terceirizações, sendo depois direcionada à melhoria da capacidade de gestão.

A partir dos anos 1990, transformações no Estado brasileiro, principalmente em função de políticas neoliberais, alteraram suas competências e sua própria estrutura de atuação, priorizando a atuação em áreas sociais como saúde e educação, em detrimento de áreas como a de infraestrutura (Abreu & Silva, 2009) e serviços de transporte.

Vários pesquisadores, em estudos realizados em diferentes setores da iniciativa privada, vêm destacando a importância de se levar em consideração a perspectiva do cliente quando do planejamento ou da avaliação da qualidade dos serviços. Destacam-se os estudos desenvolvidos por Carlsson e Bengtsson (2019) sobre a importância de integrar o conhecimento das necessidades dos clientes no desenvolvimento da capacidade de um sistema de suprimento, e o desenvolvido por Davé, Dotson e Stoddard (2018) referente a percepção dos clientes sobre a gestão de cadeias de suprimento. Fernandes e Sousa (2019), como vários outros pesquisadores, destacam como fator fundamental a satisfação dos clientes, pois é a partir dessa que as empresas e prestadoras de serviços podem melhorar seus resultados. Essa satisfação se torna excelente parâmetro para a administração pública fiscalizar os serviços terceirizados. Também Grant (1996) e Mandal (2015) expressam a necessidade de integração de diferentes tipos de conhecimento de todas as partes envolvidas num empreendimento, sejam internas ou externas ao processo. Nesse sentido, Wu e Lin (2013) consideram a atitude do cliente essencial para o desenvolvimento de um processo.

3. Objetivo e Metodologia

O objetivo do presente trabalho é apresentar um procedimento útil para a Administração Pública avaliar os serviços públicos em sistema de concessão, a partir de informações obtidas dos usuários. O procedimento consiste em indicar os parâmetros essenciais a serem observados e que devem constituir o contrato entre órgão regulador e concessionária, e cuja interpretação final representa a qualidade do serviço prestado, apontando elementos deficientes a serem melhorados. Após apresentar um procedimento geral útil para todo tipo de serviço, e pelo fato dos serviços terem peculiaridades que os distinguem dos demais, foi escolhido um deles, o serviço público de transporte urbano por ônibus na cidade de Rio de Janeiro, para melhor entender o procedimento ora proposto (Yin,

1994).

Para alcançar este objetivo, este artigo consta de mais três itens contendo, respectivamente, o procedimento para avaliação de serviços em geral, o caso do serviço de transportes públicos urbanos, em particular, e as conclusões do artigo.

Trata-se de um trabalho teórico-empírico embasado em pesquisa bibliográfica e em legislação pertinente. Envolve uma pesquisa de campo (Pereira, Shitsuka, Parreira, & Shitsuka, 2018), onde foram utilizados questionários semiestruturados, previamente desenvolvidos para o caso do serviço de transporte público urbano por ônibus, que serve para demonstrar a lógica seguida na proposta do procedimento geral.

4. Procedimento Metodológico Geral

A fiscalização por parte da Administração Pública, apenas das concessionárias dos serviços públicos, pode levar à sobrevalorização das tarifas cobradas, por conta do viés que as empresas podem colocar. Ela deve recorrer a outra fonte de informações, que ofereça maior imparcialidade na valoração do serviço, isto é, de dados provenientes dos usuários, que permitam avaliar parâmetros relacionados às características intrínsecas do serviço em questão. Esses parâmetros que devem ser explicitados nos contratos assinados entre o Poder Público e a concessionária. Tais parâmetros e os padrões de aceitação de cada um podem ser úteis para invalidar ou renovar contratos, ou prolongar o tempo inicialmente estipulado. Assim sendo, devem ser cuidadosamente escolhidos e mensurados.

Antes de se escolher um parâmetro ou outro, se faz necessário conhecer os meandros do serviço na forma de atividades, procedimentos, instalações, equipamentos e recursos humanos que o constituem. Esses parâmetros, a serem avaliados pelos clientes/usuários, podem receber diferentes valores, dependendo do momento de avaliação, por conta da dinâmica do próprio serviço. Entretanto, e dependendo dos parâmetros escolhidos para o processo de avaliação, os resultados podem ser justos, se realizado o levantamento numa amostra representativa de clientes e avaliados os resultados estatisticamente.

Esses resultados podem ser úteis para qualificar os prestadores imediatos do serviço (em termos de cortesia, disponibilidade e disposição para dirimir dúvidas dos clientes, etc.), equipamentos (em termos de disponibilidade, conforto de uso, modernidade, higiene, etc.) e gerência (ou concessionária), cuja presença é essencial para se ter um serviço de qualidade. Se algum desses elementos não funcionar a contento, e a gerência não estiver apta para corrigir desvios no momento necessário, os resultados da avaliação representarão esta realidade.

Ao se criar um questionário a ser preenchido pelos usuários, as perguntas contidas devem ser direcionadas àqueles elementos sobre os quais eles podem responder, como disponibilidade e facilidade de se obter o serviço procurado, conforto, higiene, ruídos e temperaturas, tempos de espera pelo serviço, manobras, cortesia e segurança.

É a partir das respostas a estas questões que se poderão obter conclusões sobre vários quesitos, destacando, dentre estes, a disposição da concessionária em corrigir erros de protocolo, treinamento dos prestadores do serviço, disposição com os clientes e sobre a modernidade e manutenção da tecnologia empregada.

Os parâmetros mencionados cabem, em geral, a todo tipo de serviço. No entanto, devem ser expressos cuidadosamente em frases compreensíveis por parte dos clientes que irão os avaliar. Além disso, os termos usados para expressar cada um deles dependem, estritamente, do serviço em questão. Isto será demonstrado no próximo item, com um estudo de caso desenvolvido para o serviço de transporte público urbano por ônibus, e com uma aplicação prática à prestação deste serviço na cidade de Rio de Janeiro.

5. Estudo de Caso: serviço de transporte público urbano por ônibus

Trabalhos de vários pesquisadores, como Wright e Hook (2008) e Lerner (2009), afirmam que na primeira década de 2000, mais de 50% da população mundial se localizava em centros urbanos. A edição de 2014 do relatório “Perspectivas da Urbanização Mundial” (World Urbanization Prospects) produzido pela Divisão das Nações Unidas para a População, do Departamento dos Assuntos Econômicos e Sociais (DESA), que lança um olhar aprofundado para os centros urbanos do planeta, conclui que essa percentagem poderá chegar a 66 % no ano de 2050, percentual elevado, em maio de 2017, para 68% (United Nations, 2017).

Consequentemente, os países enfrentam e enfrentarão múltiplos desafios para atender às necessidades do crescimento da população urbana, destacando, dentre estes, os serviços de transportes, tendo em vista que os deslocamentos diários necessários criam uma série de impactos ambientais negativos advindos dos processos de urbanização acelerados e desorganizados, que pressionam a infraestrutura das cidades (Fogliatti, Campos, Ferro, Sinay, & Cruz, 2011), as tornando insustentáveis (Litman, 2008). De acordo com Curtis (2008), há necessidade de se achar o equilíbrio entre os aspectos positivos gerados por esses sistemas, como o alto grau de acessibilidade disponibilizado, e os negativos, como uso de energia, poluição, emissão de gases e falta de qualidade. Com isso, os sistemas de transporte público,

absolutamente necessários para garantir o desenvolvimento econômico das cidades, se transformaram, junto ao setor industrial, nos vilões e nas mazelas dos tempos atuais das grandes cidades (Lerner, 2009; Vasconcellos, 2012). O tema transporte público de massa tem sido, desta forma, um assunto em evidência (Zouain, Azeredo, Duarte, & Souza, 2019).

Oliveira, Pereira, Cruz e Kneib (2012) e Welch (2013) ressaltam a importância do serviço oferecido para se ter uma efetiva inclusão social, dando oportunidades iguais para todos, lembrando que o transporte público urbano pode ser a única forma de acesso a empregos para grande parcela da população urbana, assim colaborando com a melhoria das condições econômicas desse grupo.

Faz-se, então, necessário averiguar e caracterizar o tipo de gestão efetivamente aplicado por empresas que oferecem o serviço de transporte público urbano, para poder propor ações eficientes e eficazes para tornar o serviço atual, num serviço digno para o cidadão que dele precisa.

Comprova-se, também, a necessidade de serem criadas ferramentas que ajudem a fiscalizar o serviço de transporte público de passageiros, monitorando sua qualidade, segurança, civildade e responsabilidade socioambiental. Isto, aliado à viabilidade técnica e econômica do mesmo, permitirá que este serviço cumpra o seu objetivo de forma sustentável.

Segundo levantamento realizado em 2016 pelo Sistema de Mobilidade Urbana (SIMOB), da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), que coletou dados de cidades brasileiras com mais de 60 mil habitantes, somando 133 milhões de moradores, esse contingente de pessoas realizou 65,3 bilhões de viagens por ônibus, trem, metrô, a pé, bicicleta ou moto. 43% desse total de viagens foram feitas a pé e por bicicleta, 29% por carros e motos, enquanto 28% foram realizadas pelo transporte coletivo. Segundo este estudo, apesar do transporte coletivo representar uma menor percentagem de viagens, é nesta forma de deslocamento que as pessoas percorrem as maiores distâncias e perdem mais tempo, principalmente nas cidades maiores (ANTP, 2016).

Estudos desenvolvidos por pesquisadores como Moraes (2005), Leal (2009), Portugal, Flórez e Silva (2010) e Cardoso (2012), mostram que o principal meio de transporte público urbano no Brasil é o ônibus, e que em grandes centros urbanos, como na região metropolitana de Rio de Janeiro, em torno de 80% da população emprega este meio. Assim sendo, é estudado o serviço de transporte urbano por ônibus da cidade do Rio de Janeiro, visando elucidar a questão que norteia esta pesquisa, qual seja, quais as informações úteis levantadas junto aos usuários deste serviço, para serem incluídas em questionários semiestruturados aplicados e cujo tratamento estatístico permita concluir sobre a qualidade do serviço na visão

dos usuários.

Para alcançar os resultados desejados, a seguir serão apresentados a legislação brasileira sobre concessão do serviço de transporte público urbano por ônibus, assim como a regulamentação do setor na cidade de Rio de Janeiro, o procedimento metodológico a ser seguido nesta pesquisa de campo e os resultados obtidos.

5.1 Legislação brasileira sobre a concessão das linhas de transportes urbanos e regulamentação e empresas que atuam na cidade do Rio de Janeiro

Seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, como preconizados no Brasil, por ser uma atividade com alto potencial poluidor, o serviço de transporte público deve ter sua instalação e posterior operação licenciadas por órgãos competentes para tal. Assim, visando paliativos para este serviço fundamental, foi sancionada, em 2012, a Política Nacional de Mobilidade Urbana, Lei 12.587/2012, tendo como um dos seus objetivos, proporcionar a melhoria nas condições urbanas da população no que se refere à acessibilidade e à mobilidade.

O Serviço de Transporte Público Urbano por Ônibus (STPUO) é um dos serviços básicos regidos no Brasil pela Lei 8.987/95, lei das concessões, precedidas estas por licitação, Lei 8.666/93. A lei das concessões de obras e serviços públicos, apoia-se no artigo 175 da Constituição Federal.

A oferta do serviço de transporte urbano para os cidadãos é uma obrigação da União segundo a Constituição Federal Brasileira de 1988, Cap. II, Título III e segundo o Código de Trânsito Brasileiro, Lei 9.503/97, Cap. II, Art. 21, 22 e 24, porém, pode ser viabilizada pela sua concessão à iniciativa privada.

O serviço de transporte público deve ainda obedecer a uma série de decretos e leis, que tratam da adaptação de veículos para dar acessibilidade aos portadores de deficiência (Decreto nº 29.896 de 23 de setembro de 2008); da gratuidade de passagem aos deficientes visuais e do embarque de cão guia (Decreto nº 30.937 de 4 de agosto de 2009 e Decreto nº 5.904 de 21 de setembro de 2006); gratuidades (Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003 e Lei nº 3.167 de 30 de abril de 2001); de pagamento das passagens (Lei nº 129 de 05 de novembro de 1979); dos locais de parada dos ônibus urbanos (Lei nº 3.884 de 29 de dezembro de 2004 e Lei nº 7.934 de 2 de abril de 2018), e outros.

De acordo com dados publicados pela Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro (FETRANSPOR), para o período 2015-2016, no

estudo denominado Mobilidade com Qualidade as empresas de transporte público por Ônibus da cidade do Rio de Janeiro, estão congregadas em 4 consórcios, Santa Cruz; Internorte; Intersul e Transcarioca, que atendem 4 setores da cidade, com 49 empresas que mantinham 402 linhas de transportes em funcionamento em dezembro de 2018 (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2019).

Neste mesmo portal, a prefeitura apresenta o procedimento usado para qualificar as linhas pelo uso de valores atribuídos a três quesitos que compõem o denominado Ranking Negativo. Estes quesitos são: Má conduta dos motoristas, fiscais e despachantes; má conservação dos veículos e escassez de veículos nas linhas; intervalos entre carros e excesso de passageiros. Esses fatores vêm das reclamações dos passageiros feitas à Ouvidoria da Secretaria Municipal de Transporte pelo telefone 1746. Como é um fato conhecido que o brasileiro dificilmente toma o trabalho de reclamar, este método, apesar da boa concepção, pode não ser justo, por não representar a realidade do serviço. O portal informa que em 2 meses (dez. 2018-jan 2019) a Ouvidoria recebeu 1231 reclamações, o que parece ser muito pouco para o total de viagens diárias realizadas.

5.2 Construção, aplicação e resultados de questionários no caso da concessão de linhas para o transporte público urbano por ônibus

Para desenvolver os questionários semiestruturados a serem aplicados junto aos usuários do STPUO na cidade do Rio de Janeiro, esses usuários foram divididos em duas classes, quais sejam, usuários diretos do STPUO e pessoas que, não usando este meio de transporte, compartilham as vias urbanas com os ônibus, denominadas de usuários indiretos (pedestres, motoristas de veículos particulares, taxis, vans, motocicletas, bicicletas e outros).

Para a finalidade desta pesquisa, foram desenvolvidos dois questionários direcionados respectivamente aos usuários diretos e aos indiretos do STPUO

O questionário respondido pelos usuários diretos está dividido em cinco partes: a primeira contendo questões que permitem classificá-los por gênero, idade, por assiduidade de uso do serviço, assim como formas de acesso ao mesmo. A segunda parte contém questões que permitem observar a visão do respondente quanto aos veículos da frota (estado de conservação; higiene do veículo por parte da empresa; higiene do veículo por parte dos passageiros; ruído interno; temperatura; conforto e altura dos degraus). A terceira contém oito questões para avaliar o comportamento dos motoristas (relacionadas com a condução do ônibus, com o respeito à sinalização e aos passageiros; educação e gentileza do motorista;

segurança sentida pelo usuário; respeito aos pontos de parada; respeito aos transeuntes e a outros que compartilham a via pública e aos tempos de parada). Na quarta parte os respondentes indicam possíveis desconfortos pelos que possam ter passado durante a viagem (participação em algum acidente; roubo de pertences próprios; roubos ou furtos de pertences alheios; sofrido ou testemunhado abuso físico por parte de outro passageiro; viagem interrompida por quebra do veículo; ônibus que não para no ponto em que o passageiro estava aguardando; demora superior a 30 minutos para o ônibus passar), e ainda contém perguntas abertas, dando a possibilidade do respondente ser mais específico sobre o assunto, caso considerasse isto necessário. Na quinta parte apresentam-se questões que permitem caracterizar o comportamento dos usuários deste serviço (respeito aos assentos preferenciais, às mulheres, ao processo de cobrança e ao fato de auxiliarem ou não às pessoas com dificuldades). Este primeiro questionário conclui com uma pergunta aberta para todos os respondentes que queiram apresentar ações para o melhoramento do serviço.

Em relação ao segundo questionário, ele parte da classificação do respondente como compartilhando a via e se declarando pedestre, ciclista, motociclista, motorista de qualquer outro tipo de veículo. Uma primeira seção de perguntas permite avaliar os motoristas de ônibus, (forma de condução; respeito à sinalização; educação; respeito ao recuo nas paradas; ultrapassagens seguras e velocidade com que trafegam). A seção seguinte contempla a possibilidade do respondente ter visto ou se envolvido em acidentes com ônibus, e nos casos de resposta positiva, a avaliar o motorista e o amparo da empresa da linha em questão, finalizando com perguntas em aberto, onde se solicita a proposta de ações para melhorar o transporte público por ônibus, assim como relatos de vivências particulares envolvendo um ônibus.

Foi utilizada a ferramenta do Aplicativo Google Forms (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>), que se caracteriza por ser uma plataforma online, com funções específicas para a aplicação de questionários previamente desenhados, em função das características de cada pesquisa. De fácil acesso e rápida disseminação, além de resguardar o sigilo dos respondentes, ela produz automaticamente a análise estatística das respostas obtidas. Na sequência, foi realizada ampla divulgação em redes sociais durante o período de junho a dezembro de 2019, prazo durante o qual os formulários ficaram disponíveis para captação de respostas.

5.3 Resultados obtidos para o Estudo de Caso

Para fins de análise dos dados foram considerados todos os respondentes que acessaram o formulário. A sistematização dos dados disponibilizada pela plataforma Google Forms auxiliou a análise, sendo os resultados apresentados em relação à quantidade e tipo de respostas de cada indivíduo, separados em categorias pré-definidas pela pesquisa e selecionadas pelos próprios respondentes.

Em relação à amostra obtida, apesar de terem sido recuperados do sistema 183 questionários para os 2 grupos, observaram-se 11 (6%) deles como respostas incompletas, sendo então descartados da pesquisa, restando 172 questionários úteis (94% do total).

Os próprios respondentes se classificaram como usuários diretos, 137 (79,7%) e usuários indiretos, 34 (19,8%). Também se classificaram por gênero: masculino (43,6%), feminino (55,8%) e 1 (0,6%) não se autot classificou.

Em relação às faixas etárias, as pessoas que mais utilizam os ônibus são as que têm entre 40 e 50 anos (32%), seguida pelas pessoas com 51 anos ou mais (27%). As faixas de “20 anos ou menos”, “entre 21 a 30” e “entre 30 e 40 anos” ficaram com 9%, 17% e 15%, respectivamente.

Quanto à assiduidade de uso do serviço, a maioria (53,4%) declarou usá-lo frequentemente, no mínimo 3 vezes por semana; regularmente 12,2%; eventualmente 9,9%; esporadicamente 19,8% e não o utilizar 4,7%.

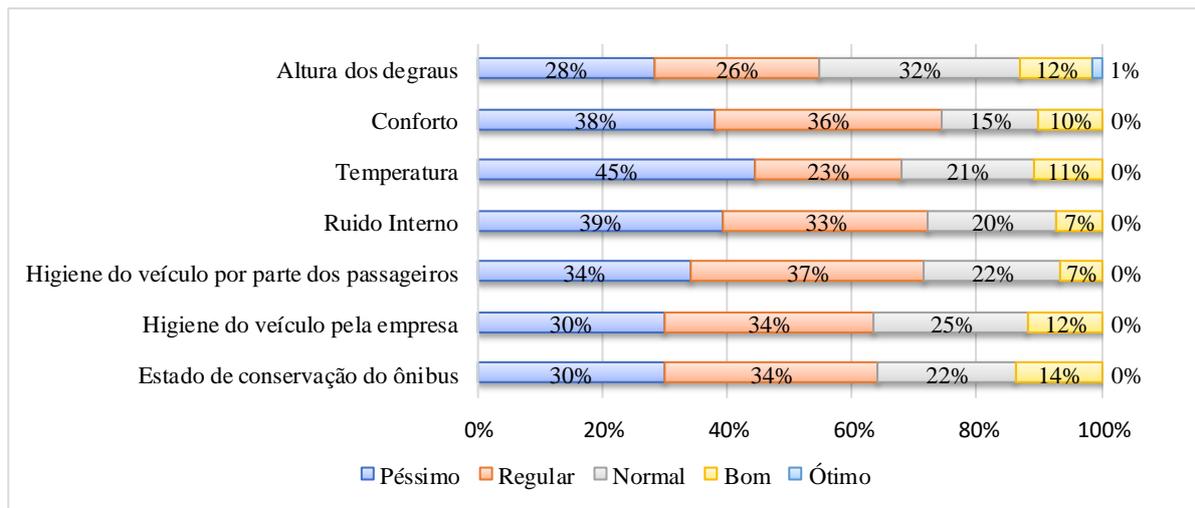
A seguir apresentam-se os resultados obtidos dos usuários diretos e indiretos.

5.3.1 Usuários Diretos

Os usuários diretos constituíram uma amostra de 137 respondentes, que se distribuem quanto à forma de acesso ao serviço, em 59,1% por meio do bilhete único; utilizando dinheiro para pagar a passagem 31,4% e aproveitando a gratuidade da passagem 9,5%.

Quanto aos veículos da frota com cinco possibilidades de satisfação (de ótimo até péssimo) para cada uma das sete questões incluídas tem-se a distribuição da Figura 1.

Figura 1. Avaliação de atributos dos ônibus.

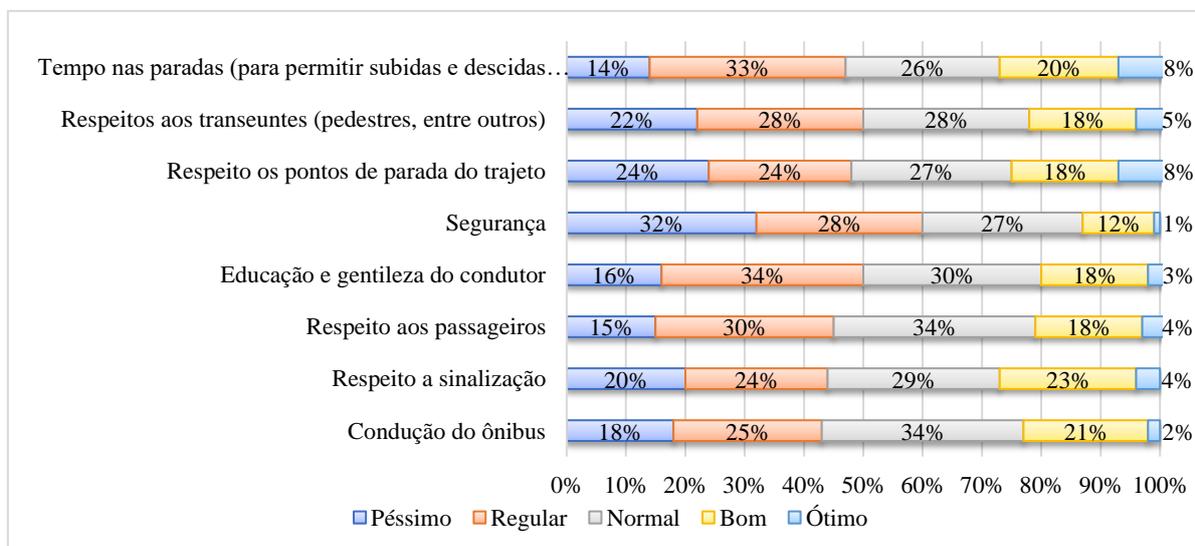


Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar da Figura 1 que as respostas “regular” e “péssimo” aparecem em maior concentração em todos os quesitos analisados, salvo a altura dos degraus, na qual a resposta “normal” superou as 2 respostas anteriores, o que é difícil de entender, tendo em vista que a maior parte dos respondentes tem idades superiores aos 40 anos e que este quesito representa uma dificuldade de acessibilidade importante para os maiores de 60.

A terceira parte contém 8 questões para os respondentes avaliarem o comportamento dos motoristas (Figura 2), em escala de ótimo a péssimo, incluindo a possibilidade do respondente não ter observado o quesito. Cabe observar que nessa figura não foi incluída a resposta “não observei o quesito”, devido ao baixo percentual de respondentes dessa opção.

Figura 2. Percepção sobre a condução do motorista (em percentual).

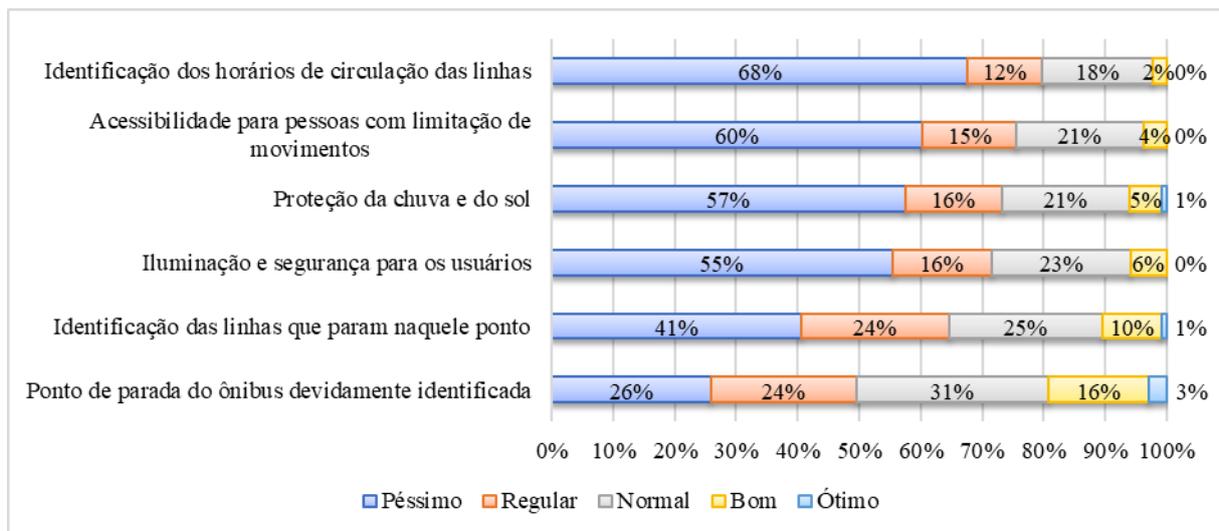


Fonte: Dados da pesquisa

A resposta “normal” chega a uma média de 30%. Respostas “bom” ou “ótimo” alcançam, em média, 23%. Como era de se esperar, respostas de “péssimo” ou “regular” totalizam em torno de 48%.

Com relação aos pontos de parada, os usuários responderam seis questões com escala idêntica ao do ponto anterior. Para este quesito não foi incluída na figura a opção de “não ter prestado atenção”, devido à irrelevância, em termos percentuais, das respostas (Figura 3).

Figura 2. Percepção sobre a qualidade dos pontos de parada.

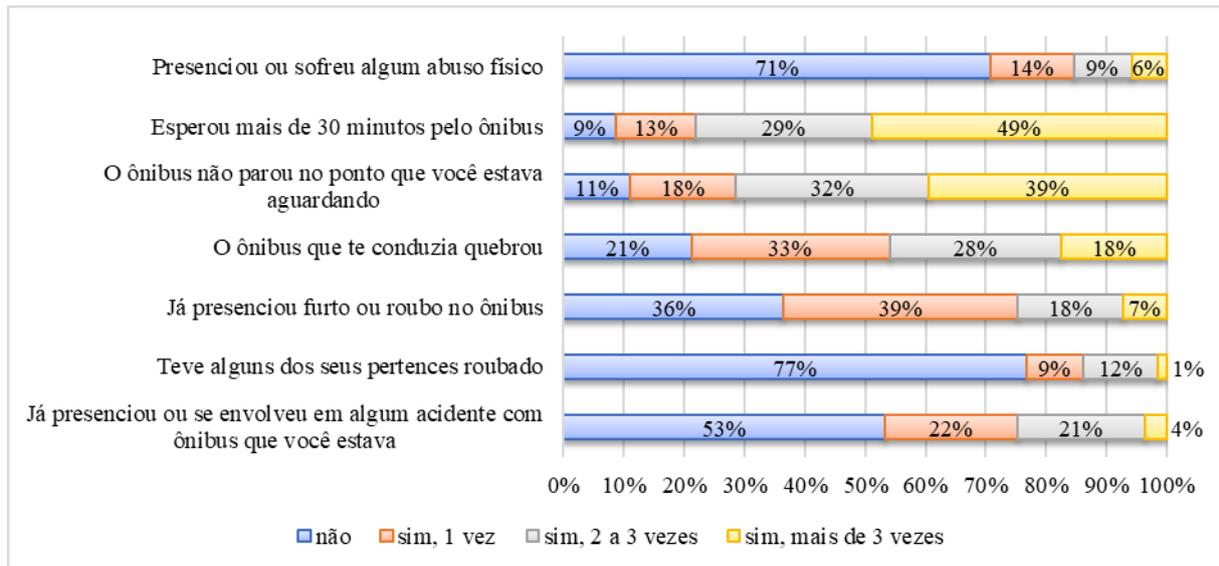


Fonte: Dados da pesquisa.

A exceção do quesito “ponto de parada do ônibus devidamente identificada”, onde se destaca a resposta “normal” com 31%, todos os outros têm maioria de “péssimo”, mostrando que as empresas, responsáveis por manterem este item do equipamento de acordo com preceitos legais, não procedem desta maneira.

Em seguida foi incluída uma seção contendo possíveis desconfortos que os respondentes possam ter passado durante uma viagem. Para cada pergunta o respondente tinha 4 opções de resposta (Figura 4).

Figura 3. Percepção desconfortos e/ou incidentes (em percentual).



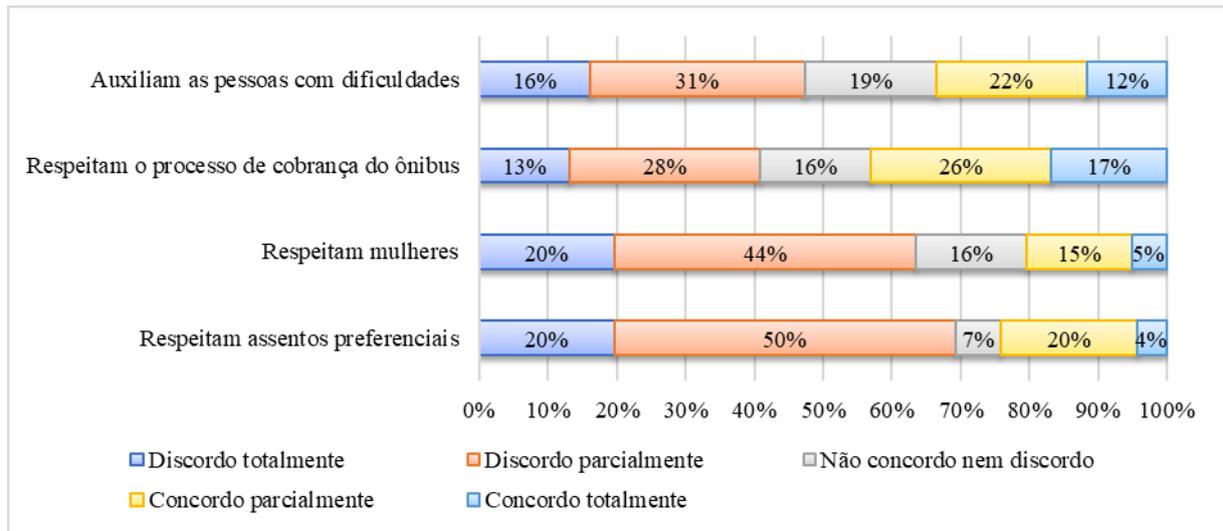
Fonte: Dados da pesquisa.

Este item foi avaliado pelo número de vezes que os passageiros sofreram ou observaram terceiros sofrendo incidentes variados. Os incidentes mais observados pelos respondentes da amostra coletada têm a ver com longas esperas (49%) ou ônibus não parando no local (39%), que em ambos os casos foram apontados com mais de 3 vezes.

Os fatos negativos relatados pelos usuários no espaço para manifestar suas impressões mostram que nem as empresas nem os órgãos de fiscalização tomam qualquer medida para melhoria do serviço, sobretudo no que diz respeito à segurança dos passageiros, em relação à higiene dos veículos e em relação ao comportamento um tanto truculento dos motoristas. Este comportamento, quando não penalizado de alguma forma, tende a persistir e piorar, sendo uma amostra clara de que a empresa não estimula de nenhuma forma o bom comportamento de seus recursos humanos.

Segue-se uma seção com questões que permitem caracterizar o comportamento dos usuários deste serviço. Esta seção contém quatro questões com respostas variando de concordo totalmente a discordo totalmente (Figura 5).

Figura 4. Compartilhamento de viagem entre os passageiros.



Fonte: Dados da pesquisa.

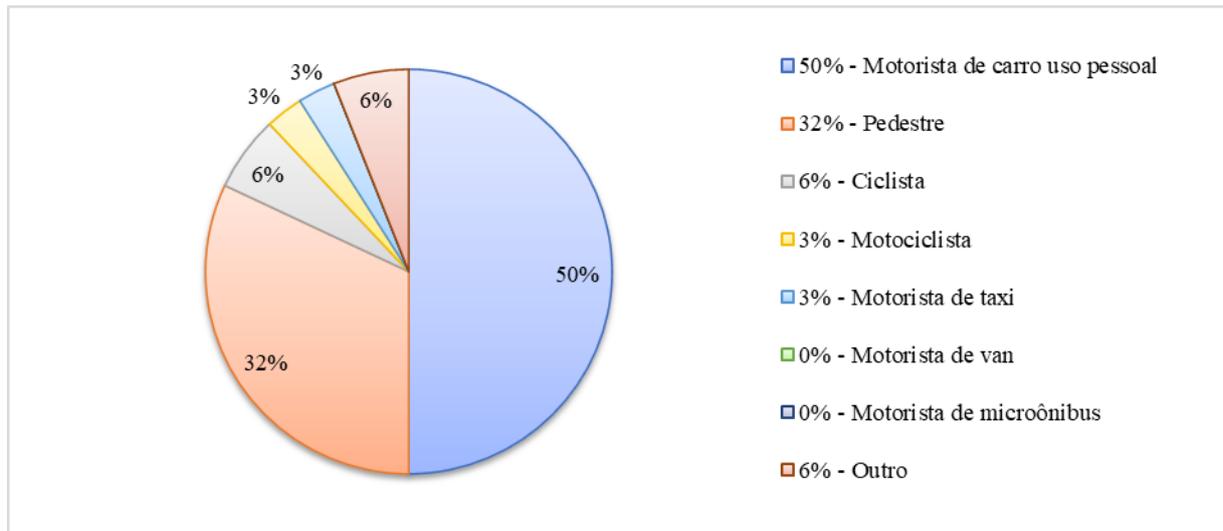
O destaque neste item fica por conta da percepção de falta de respeito pelos assentos preferenciais (70% de discordo totalmente e discordo parcialmente) e do respeito às mulheres (64% de discordo totalmente e discordo parcialmente).

Este questionário conclui com uma pergunta aberta para todos os respondentes que queiram apresentar ações para a melhoria do serviço. Essas ações serão apresentadas no item 5.4.

5.3.2 Usuários Indiretos

O questionário direcionado aos usuários indiretos parte da autoclassificação sobre como é compartilhada a via, com a distribuição apresentada na Figura 6.

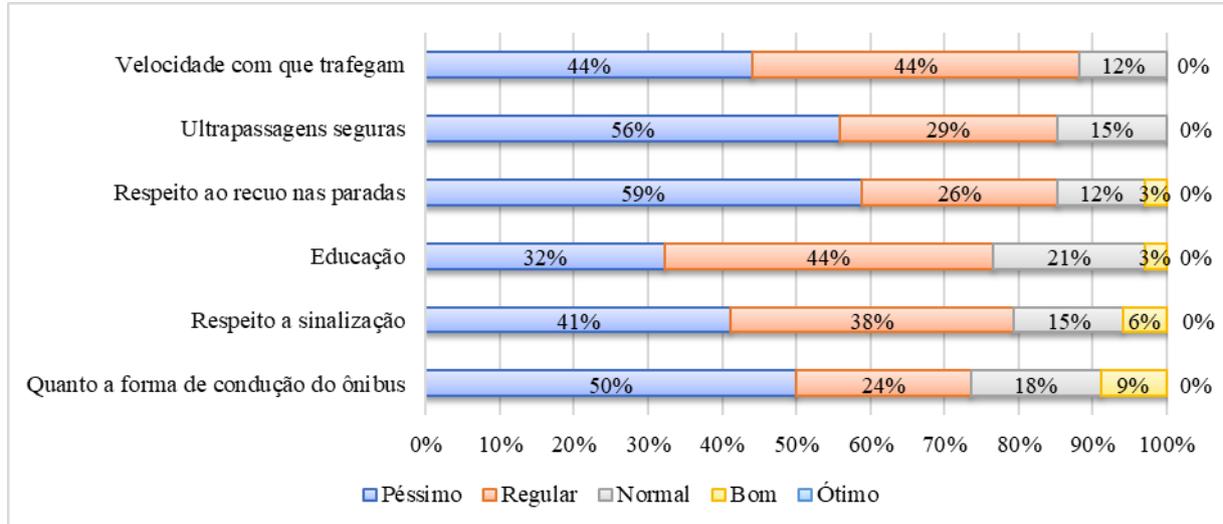
Figura 5. Formas de locomoção dos usuários indiretos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma primeira seção de perguntas permitiu avaliar os motoristas de ônibus, a partir de seis questões avaliadas (Figura 7).

Figura 6. Avaliação dos motoristas pelos usuários indiretos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Para estes usuários fica claro, pela distribuição apresentada na Figura 7, que há maioria de respostas classificadas como “péssima” em todos os quesitos sobre os motoristas dos ônibus, que mostram um comportamento inadequado e, obviamente, sem qualquer contenção por parte das empresas e nem pela fiscalização normal a que todos os motoristas estão sujeitos. Observa-se na mesma figura que nenhum quesito foi avaliado como “ótimo”, e

como os dois primeiros quesitos também não receberam avaliação “bom”, foram retirados da Figura 7.

Para os usuários indiretos também foi dado espaço para relatarem vivências indesejadas em relação ao compartilhamento das vias com ônibus, assim como, para propor ações que podem melhorar o serviço analisado. Obtiveram-se respostas semelhantes aos dos usuários diretos caracterizando novamente o descaso de motoristas de ônibus e empresas prestadoras do serviço de transportes público perante qualquer acidente/incidente por eles provocados.

Quanto as ações propostas para a melhoria do serviço, elas são apresentadas a seguir.

5.4 Discussão dos resultados do Estudo de Caso

A relação jurídica entre empresas de ônibus e passageiros é uma relação de consumo e, portanto, deveria ser um serviço realizado com certa qualidade. Entretanto, o que se observa é que o serviço de transporte coletivo ofertado pelas empresas de ônibus na região metropolitana do Rio de Janeiro, em particular, podendo ser generalizada esta conclusão para todo o território nacional, salvo exceções pontuais, é fornecido de forma inadequada, ineficiente e não possui condições necessárias para garantir a segurança dos passageiros. Isto, apesar da finalidade do Estado Brasileiro, sob à ótica da Constituição da República Federativa do Brasil, ser a de assegurar o bem estar social da população, assim como do artigo 22 do Código de Defesa do Consumidor, que diz que “Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.”

O estudo de caso aqui desenvolvido mostra que o serviço de transportes por ônibus da Cidade do Rio de Janeiro não está cumprindo as diretrizes colocadas na legislação. Um dos exemplos que podem denotar este descaso às regras instituídas para posterior licitação de concessão de linha, é o artigo 14, inc. III, da Política Nacional de Mobilidade Urbana, quando trata dos pontos de parada dos Ônibus “ser informado nos pontos de embarque e desembarque de passageiros, de forma gratuita e acessível, sobre itinerários, horários, tarifas dos serviços e modos de interação com outros modais ...”. Esta informação inexistente no caso de várias das linhas que atendem a cidade.

Apesar dos motoristas não terem sido representados pela pesquisa, pelo desinteresse ou temor de participar da mesma, ao se ter respostas dos dois grupos externos, fundamentais

para concluir pelo tipo de gestão aplicada pelas diversas empresas do serviço de transporte, foi possível representar os diversos segmentos que constituem um sistema de transporte por ônibus. Esses segmentos são: infraestrutura colocada à disposição dos passageiros (pontos de parada ao longo das vias), recursos humanos necessários para o funcionamento do serviço (motoristas), e veículos, sem os quais o serviço fica inviabilizado.

A infraestrutura foi considerada insuficiente e deficiente o que remete ao não cumprimento, particularmente, à Política Nacional de Mobilidade Urbana.

Quanto aos Recursos Humanos, estes foram claramente apresentados como omissos em situações que não deveriam ser, faltando o respeito a passageiros internos (não respeitando solicitações de parada) e externos (por não atenderem a sinalização de parada), praticando condução perigosa sem respeito à sinalização nem aos demais veículos e pedestres que com eles compartilham as vias públicas. Desta caracterização só pode se deduzir a falta de treinamento, de regras de convívio estabelecidas pelas empresas (nas respectivas políticas contendo regras morais e éticas e de respeito civil), de respeito a todos que com eles circulam pela cidade, se convertendo origem de muitos dos acidentes urbanos.

Também fica evidente a falta de consideração e de caso da empresa com os passageiros que sofreram qualquer tipo de incidente ou acidente, assim como com os demais membros da sociedade que tenham se envolvido em acidentes que incluem a participação de um ônibus.

O último segmento avaliado foram os veículos que formam as frotas atualmente em circulação na cidade. Estes foram considerados ruidosos, quentes no verão e às vezes gelados no inverno, sujos e perigosos, evidenciando, em relação à empresa, a falta de manutenção e de renovação e por parte dos órgãos públicos, gestores do serviço, total falta de fiscalização.

Assim sendo, pode se concluir sobre o tipo de gestão praticada, onde a concessionária apenas considera o lucro obtido, deixando pessoas e ambiente totalmente esquecidos, estando bastante distanciados com um Sistema de Gestão Ambiental à luz da ISO 14001. E ainda, a falta de fiscalização por parte da União deixa os cidadãos nas mãos da empresa.

Como ações propostas a partir das opiniões dos usuários, diretos e indiretos, para a melhoria do serviço e que pode aproximar muito à uma gestão socioambiental podem se mencionar:

- Efetiva fiscalização deste serviço por órgãos oficiais que inclua multas e não renovação das concessões das empresas que não cumpram as normas estabelecidas.

- Estabelecimento de um canal de efetivo contato com os cidadãos para reclamações com transparência quanto às ações efetivadas a partir dessas.
- Estabelecimento nas empresas, com total divulgação, de uma política onde seu serviço se pautar no respeito a toda a sociedade, ao ambiente no qual essa está inserida e às regras estabelecidas por lei. Esta política com conteúdo ético e moral deverá ser comunicada a todos os seus colaboradores, motoristas e fiscais, que deverão passar por treinamentos de forma continuada. Colocar nesta política, de forma clara e objetiva, que a permanência dos associados na empresa depende do comportamento desses colaboradores, assim contribuindo para o atendimento dos quesitos pré-estabelecidos.
- Obrigar as empresas de transporte público urbano por ônibus a publicarem um relatório anual (Relatório de sustentabilidade, por exemplo), onde demonstrem o número de multas por infrações cometidas pelos seus motoristas para eventuais solicitações de extensão da concessão, tendo esse número de multas um peso significativo para o órgão concedente.
- Divulgação, junto às empresas e ao público interessado, do método usado para calcular o Ranking Negativo (no caso da prefeitura do Rio de Janeiro e das prefeituras que usem algo semelhante), apresentando, regularmente, as ações tomadas pela prefeitura quanto a manutenção ou não das concessões.

6 Considerações Finais

Conforme já visto, as concessões dos serviços públicos foram uma das formas encontradas pela gestão pública para tentar viabilizar os serviços básicos com qualidade e eficiência à população. Tais ações se deram, principalmente, a partir das ideias da Nova Gestão Pública, que passou a entender o ente estatal como regulador e fiscalizador dessas concessões. Desta forma, a atividade econômica é transferida para uma concessionária, cabendo ao Estado a regulação da mesma.

Ainda que se leve em conta a baixa capacidade do Estado no financiamento desses serviços, é fundamental que a sua atuação como regulador e fiscalizador seja feita de forma a garantir que o serviço prestado à população esteja de acordo com padrões mínimos de

conforto, qualidade e segurança. Para assegurar estes padrões, é proposta desta pesquisa que a União leve em consideração a percepção dos usuários, conforme recomendado nos artigos apresentados no Referencial Teórico, que apenas se constituem reduzida amostra de trabalhos que apontam nesta direção.

Isto se faz necessário para evitar o viés e aumentos nas tarifas cobradas, que acontecem quando apenas os informes das concessionárias são levados em consideração. O procedimento geral proposto neste artigo, permite criar questionários estruturados para serem aplicados junto aos clientes de quaisquer dos serviços concessionados. Eles devem conter perguntas redigidas de forma de serem facilmente respondidas pelos usuários e permitem interpretar as percepções desses quanto ao serviço propriamente dito, quanto a gestão do mesmo e quanto a infraestrutura e os recursos humanos que os atendem.

No estudo de caso desenvolvido, serviço de transporte público urbano por ônibus, foi possível identificar, a partir das informações coletadas dos usuários, que este serviço oferecido na cidade do Rio de Janeiro apresenta deficiências facilmente percebidas e apontadas por seus usuários. Eles conseguiram verificar deficiências para todos os elementos que constituem o serviço, desde infraestrutura que o compõe, veículos e pontos de parada, sobre os recursos humanos que participam, incluindo motoristas e gestores e quanto ao serviço oferecido. Ainda seus relatos, tanto de fatos vivenciados quanto de ações propostas para melhoria de serviço, subsidiam a compreensão da situação real, permitindo atitudes cabíveis junto às concessionárias.

A contribuição do presente estudo, portanto, é a de certificar a possibilidade e adequação de se utilizar essas informações para a avaliação da qualidade dos serviços públicos, não se restringindo apenas aos relatórios apresentados pelas empresas prestadoras dos serviços, mas fazendo eco a literatura científica apresentada, levando em consideração as percepções dos clientes.

O que se espera da Administração Pública é que tenha o compromisso de considerar o que pensam os que, em última instância, são os principais interessados no bom funcionamento dos serviços públicos, isto é, a população que com impostos e tarifas cobradas, paga pelos serviços.

Neste trabalho foi apresentado um estudo de caso a partir do procedimento geral previamente desenvolvido para fiscalizar o grau de satisfação dos usuários de serviços terceirizados pelo governo. Como caso de estudo, focou-se o serviço de transporte urbano de passageiros por ônibus, da forma como é prestado na cidade do Rio de Janeiro. Este trabalho pode ser desenvolvido para quaisquer que seja o tipo de concessão. Basta observar as

características do serviço em questão para verificar os parâmetros importantes a serem medidos e desenvolver o questionário para aplicação junto aos clientes do caso.

Referências

Abreu, A. C. D., Helou, A. R. H. A., & Fialho, F. A. P. (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(4), 608-620. Doi: 10.1590/S1679-39512013000400009.

Abreu, B. V., & Silva, T. C. (2009). Novos paradigmas para a administração pública: análise de processos de concessão e parceria público-privada em rodovias brasileiras. *Administração pública e gestão social*, 1(2), 175-197.

Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 10(1), 01-19. Doi: 10.1590/S1679-39512012000100003.

Andrade, D. C. T. (2020). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49-76. Doi: 10.1590/1982-7849rac2020190148.

ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos. (2016). *Sistema de Mobilidade Urbana, 2016*. Recuperado de <http://www.antp.org.br>.

Brasil (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.

Bresser Pereira, L. C. (1998). A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 45, 49-95. Doi: 10.1590/S0102-64451998000300004.

Cançado, A. C., Tenório, F. G., & Pereira, J. R. (2011). Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(3), 681-703. Doi: 10.1590/S1679-39512011000300002.

Cardoso, B. C. (2012). *Um procedimento para a transferência modal do usuário do ônibus para o trem*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Transportes, Rio de Janeiro.

Carlsson, I. L., & Bengtsson, L. (2019). Developing system supplier capability by integrating knowledge with customers. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 32(1), 91-109. Doi: 10.1504/IJLSM.2019.097075.

Cunha, B. Q. (2016). Antagonismo, modernismo e inércia: a política regulatória brasileira em três atos. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(SPE), 473-485. Doi: 10.1590/1679-395117190.

Curtis, C. (2008). Planning for sustainable accessibility: the implementation challenge. *Transport Policy*, 15(2), 104-112. Doi: 10.1016/j.tranpol.2007.10.003.

Davé, D. S., Dotson, M. J., & Stoddard, J. E. (2018). Consumer awareness of supply chain flows in relation to consumer perceptions of value-added by supply chain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 31(3), 387-401. Doi: 10.1504/IJLSM.2018.095827.

Denhardt, R. B. (2012). *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning.

Fernandes, T., & Sousa, R. (2019). Mensuração do grau de satisfação dos consumidores em função dos indicadores de qualidade mercadológicos: uma análise preliminar. *Research, Society and Development*, 8(4), e1484954. Doi: 10.33448/rsd-v8i4.954.

Fogliatti, M. C., Campos, V. B. G., Ferro, M. A. C., Sinay, L., & Cruz, I. (2011). *Sistema de Gestão Ambiental para Empresas*. (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Interciência.

Góes, B. C. (2010). *Administração pública sob princípio da eficiência*. Monografia - Pós-graduação em Direito, Escola da Magistratura do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.

Lange, B. (2013). After a romantic aspiration to society: Harnessing the regulatory capacity of a social sphere. *From economy to society*, 62. 1-21. Doi: 10.1108/S1059-4337(2013)0000062001.

Leal, L. H. da C. (2009). *Análise da concorrência intermodal no transporte interestadual de passageiros no Brasil com aplicação dos modelos de regressão múltipla*. Dissertação de Mestrado – Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro.

Lerner, J. (2009). *Avaliação comparativa das modalidades de transporte público urbano*. Curitiba: Jaime Lerner Arquitetos Associados.

Lima, J. M. C., Jacobini, J. P. R., & Araújo, M. A. D. D. (2015). Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1507-1530. Doi: 10.1590/0034-7612134712.

Litman, T. (2008). *Sustainable transportation indicators: a recommended research program for developing sustainable transportation indicators and data*. Paper 09-3403. Transportation Research Board Annual Meeting, Washington DC, USA.

Lopes, A., Silva, G., & Sousa, F. (2020). Políticas Públicas: uma análise da implementação do programa bolsa família no município de Patos-PB. *Research, Society and Development*, 9(1), e116911746. Doi: 10.33448/rsd-v9i1.1746.

Mahmoud, M., & Hine, J. (2016). Measuring the influence of bus service quality on the perception of users. *Transportation Planning and Technology*, 39(3), 284-299. Doi: 10.1080/03081060.2016.1142224.

Mandal, S. (2015). An empirical-collaborative model of supply chain agility. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 21(4), 465-502. Doi: 10.1504/IJLSM.2015.070209.

- Moraes, N. G. de. (2005) *Avaliação das tendências da demanda de energia no setor de transportes no Brasil*. Dissertação de Mestrado - Planejamento Energético, Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro.
- Oliveira, L. A. de, Pereira, A. P. B., Cruz, S. N., & Kneib, E. C. (2012). Análise das relações espaciais do centro e subcentros de Palmas - TO com a mobilidade urbana sustentável. In: *Anais do Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Transporte - ANPET*, Joinville, SC, 26.
- Overeem, P. (2005). The value of the dichotomy: Politics, administration, and the political neutrality of administrators. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 311-329. Doi: 10.1080/10841806.2005.11029490.
- Paes de Paula, A. P. (2005). *Por uma Nova Gestão Pública*. Rio de Janeiro: FGV.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-Book]. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf.
- Portugal, L. S., Flórez, J., & Silva, A. N. R. (2010). Rede de pesquisa em transportes: um instrumento de transformação e melhora da qualidade de vida. *Transportes*, 18(1), 6-16. Doi: 10.14295/transportes.v18i1.395.
- Prefeitura do Rio de Janeiro. (2019). *Bem-vindo à Transparência da Mobilidade*. Recuperado de <http://www.rio.rj.gov.br/web/transparenciamobilidade>.
- Rezende, F. & Paula, T. B. de (orgs). (1997). *Infraestrutura. Perspectivas da reorganização*. Brasília: IPEA.
- Rouban, L. (2010). A politização da administração pública. In: G. Peters & J. Pierre (Orgs). *Administração Pública*. São Paulo: Unesp/ENAP.

Svara, J. H. (1999). Complementarity of politics and administration as a legitimate alternative to the dichotomy model. *Administration & Society*, 30(6), 676-705. Doi: 10.1177/00953999922019049.

United Nations. (2017). *World Urbanization Prospects: The 2017 Revision on World Population Prospects*. Recuperado de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>.

Vasconcellos, E. A. (2012). *Mobilidade urbana e cidadania*. São Paulo: Senac.

Waldo, D. (1964). O que é administração pública? In: D. Waldo, *O estudo da Administração Pública* (pp. 1-26). Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas da Aliança Missão Norte-Americana de Cooperação Econômica e Técnica no Brasil (USAID).

Welch, T. F. (2013). Equity in transport: The distribution of transit access and connectivity among affordable housing units. *Transport policy*, 30, 283-293. Doi: 10.1016/j.tranpol.2013.09.020.

Wilson, W. (2005). O estudo da Administração. *Revista do Serviço Público*, 56 (3), 349-366. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1420>.

Wright, L., & Hook, W. (2008). *Manual de BRT: guia de planejamento*. Brasília: Ministério das Cidades.

Wu, L.-W., & Lin, J.-R. (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 672-686. Doi: 10.1108/JBIM-04-2011-0050.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.

Zouain, D. M., Azeredo, M. C. R., Duarte, A. L. F., & Souza, L. A. V. Estudo de Caso sobre a Não Implementação do Trem de Alta Velocidade RJ-SP. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(3), 91-117. Doi: 10.21446/scg_ufrj.v0i0.19514.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Maria Cristina Sinay – 20%

Laura Sinay – 20%

Iluska Lobo Braga – 20%

Áurea de Carvalho Martins – 20%

André Luís Faria Duarte – 20%