

MÁRCIA GOUVÊA LOUSADA

A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA FUNÇÃO DE MOTORISTA
CONSTRUÍDA POR UM GRUPO DE MOTORISTAS DE ÔNIBUS
URBANO DA CIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2000

MÁRCIA GOUVÊA LOUSADA

A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA FUNÇÃO DE MOTORISTA
CONSTRUÍDA POR UM GRUPO DE MOTORISTAS DE ÔNIBUS
URBANO DA CIDADE DE SÃO PAULO

**Dissertação apresentada ao Programa de
Psicologia da Educação da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, como parte
dos requisitos para obtenção do Título de
Mestre em Psicologia da Educação, sob
orientação da Professora Doutora Maria Laura
P. Barbosa Franco.**

PUC

SÃO PAULO

2000

COMISSÃO JULGADORA

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
<hr/>	
1. A VIDA NO TRANSPORTE	17
<hr/>	
1.1. A linguagem como elemento criador de identidades sociais.	17
<hr/>	
1.1.1. A linguagem Verbal	19
<hr/>	
1.1.2. A linguagem não - Verbal	22
<hr/>	
1.2. Caracterização das Empresas de transporte coletivo da Zona Norte e da Zona Sul.	23
<hr/>	
1.2.1. Porte	23
<hr/>	
1.2.2. Modelo de Gestão	26
<hr/>	
1.2.3. Know How e Tecnologia	28
<hr/>	
1.2.4. Arrecadação	29
<hr/>	
1.2.5. Bairros de Atendimento	33
<hr/>	
1.2.6. Recursos Humanos e Treinamento	36
<hr/>	
1.2.7. Política de Pessoal	53
<hr/>	
2. AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, AS SINGULARIDADES E O GRUPO SOCIAL.	58
<hr/>	
3. O MÉTODO UTILIZADO	64
<hr/>	
3.1. Procedimentos para coleta e análise dos dados	64
<hr/>	
3.2. O "bom" e o "mau" motorista na visão dos chefes de tráfego	68
<hr/>	
3.3. Caracterização dos Entrevistados	71
<hr/>	

3.4. Descrição dos Resultados	73
3.4.1. Motoristas da Zona Sul	74
3.4.2. Motoristas da Zona Norte	86
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.1. As Representações Sociais da função de motorista construída pelos motoristas da Zona Norte e da Zona Sul	100
4.2. Análise comparativa entre as Representações Sociais da função de motorista construída pelos motoristas considerados “bons” e “maus” por seus respectivos chefes.	110
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
7. BIBLIOGRAFIA	119
8. ANEXOS	120

Hoje estou terminando minha jornada.
Após meses entre angústia, dúvida e descobertas
Começo a sentir no meu peito outras emoções...
ai! nossa! o que é isto ? é... parece felicidade...
ai!. que esquisito... o que é.? é... é alívio! Ufa!
ai! e agora, que me inunda por dentro ?
o que será ?' parece... com... gratidão.
É isto !
Uma imensa e imensurável... Gratidão !
que agora aparece por todos aqueles
responsáveis por minha construção.

Uma parte dela à...

Em primeiro à minha filha, que com sua vida,
trouxe luz à pedaços de minha vida para os quais não havia despertado.

À minha grande amiga e amiga de sempre - Ana Maris - que me acompanha desde
a graduação e conhece todos as nuances do meu modo de escrever...

À Flavia, também amiga de sala, e ao Carlinhos - ambos amigos tanto para rir
quanto para chorar - amigos que estão.

Ao Beto, que inspirou-me a buscar a sabedoria do conhecimento científico.

À professora Clarilza que soube estar próxima em alguns momentos que
parecia ser impossível a continuidade desta jornada.

À todos meus colegas do transporte - do motorista ao Diretor - que
travam batalhas diárias e, efetivamente, possibilitam o transporte
dos cidadãos de São Paulo.

Aos meus grandes amigos do transporte.

À minha irmã Eliane, que soube exercer seu papel de primogênita,
transmitindo-me sua experiência.

À Wilse, pois ensinou-me uma grande lição de vida:
a solidariedade.

À minha orientadora Maria Laura, que
me acompanhou nesse trajeto.

À minha mãe, sem a qual esta jornada
não haveria sido completada.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de conhecer a representação social sobre a profissão de motorista construída por um grupo de oito motoristas de ônibus urbano. O tema resulta de inquietações decorrentes de minha experiência profissional como membro do setor de recursos humanos, responsável pela seleção e treinamento de funcionários de duas empresas de transporte coletivo da cidade de São Paulo: uma localizada na Zona Norte e outra na Zona Sul da cidade. Estas inquietações estavam relacionadas ao fato de ter observado diferenças de hábitos, atitudes e comportamentos entre os motoristas de uma e de outra empresa. Os motoristas envolvidos foram convidados a participar de entrevistas semi-estruturadas. As respostas obtidas, articuladas ao referencial teórico de apoio, permitiram verificar que não existem diferenças fundamentais entre as representações sociais sobre a profissão de motorista construídas por motoristas da Zona Norte e da Zona Sul, embora seja possível identificar algumas divergências entre os motoristas considerados "bons" e os considerados "maus" por seus respectivos chefes de tráfego.

ABSTRACT

This study has been developed with the purpose of getting to know the social representation about the driver's occupation, built up by a group of eight urban bus drivers. The idea of writing about this subject is the result of my personal concerns, gathered during my professional experience as a member of the Human Resource's staff of two bus companies (one located in the Southern area and the other in the Northern area of the city of São Paulo), where I was responsible for recruitment and training of new workers. These concerns were related to the fact that, throughout my experience working at these companies, I could observe different habits, attitudes and behaviors among the drivers from both companies. Therefore, data was collected within some workers from these two companies, who were invited to participate of semi-structured interviews. The answers obtained, linked to the theoretical frame, made it possible to realize that there weren't many fundamental differences between the social representations of Northern and Southern area urban bus drivers. It was possible, though, to identify some divergence between the drivers who were considered "good" and the ones who were considered "bad" by there respective traffic controllers.

INTRODUÇÃO

A opção por desenvolver uma investigação sistemática sobre a representação social da função de motorista construída por um grupo de motorista de ônibus urbano¹, da cidade de São Paulo, está intimamente relacionada à minha trajetória profissional, que se inicia logo após ter concluído o Curso de Psicologia, na Universidade Católica de Santos/SP.

Uma trajetória que se inicia em uma empresa de ônibus, da Zona Sul de São Paulo, pela qual fui contratada para fazer recrutamento e seleção de funcionários, mais especificamente, de candidatos à vaga de motorista.

Na época, sem experiência, mas com uma bagagem teórica considerável, iniciei meu trabalho disposta a colocar em prática tudo que sabia e acreditava ser o melhor em termos de “perfil psicológico de um bom profissional”. Assim, acreditando nessa postura brilhantemente aprendida durante a graduação adentrei à empresa.

Esta postura garantiu-me o emprego e a confiança dos proprietários da empresa, tanto que, logo a seguir me autorizaram a implementar algumas mudanças iniciais na organização/administração interna. Um exemplo é o desarticulação de determinados esquemas que garantiam, apenas, a entrada de candidatos que estavam vinculados à oposição sindical.

¹ O termo “transporte urbano” também é utilizado neste estudo como “transporte coletivo” e/ou “ônibus urbano”.

Eu era implacável – só indicava motoristas que estivessem de acordo com a avaliação psicológica que realizava, aquele que não tivesse sido indicado por mim, não entrava na empresa. Isto significava um índice aproximado de 40% de reprovação, o que começou a incomodar muita gente, desde a oposição sindical até funcionários amigos de reprovados. Entretanto, a forma como lidavam comigo era diferente: enquanto a oposição sindical declarava guerra contra mim, reivindicando minha saída da garagem, um dos funcionários resolveu me aguardar na porta da garagem, com seu revólver na bolsa...

É importante ressaltar que, nessa época (início dos anos 90), a avaliação psicológica ainda não havia sido adotada pela maioria das empresas particulares como uma estratégia para seleção de funcionários. Isso também era um fator que contribuía para aumentar as resistências em relação ao meu trabalho. Entretanto, continuei fiel à ciência e à meus testes, este era o meu norte.

O tempo foi passando e eu fui me aproximando mais dos funcionários e de sua linguagem. Fui compreendendo e aprendendo essa linguagem. Aprendendo a gostar, admirar e até mesmo me acostumar com algumas práticas e modos de encarar as coisas predominantes entre eles. Por exemplo, inicialmente, soava muito estranho para mim (para não dizer assombroso) quando era anunciada a morte de alguém e quase em coro perguntavam: "*foi morte matada ou morte morrida ?*"

Acabei compreendendo que não se tratava de falta de sensibilidade, de amor ao próximo ou qualquer outra coisa nesse sentido, mas uma forma, talvez um tanto simplória, de expressar a impotência dessa gente humilde diante de uma realidade adversa (e porque não dizer perversa) à qual

estão submetidos. Por outro lado, fui percebendo que suas questões, falas, conclusões tinham uma sabedoria, uma sabedoria popular, mas que merecia ser considerada.

Foram descobertas importantes, pois passei a “ver” meu Diretor e todo o corpo administrativo da empresa com outros olhos, isto é, a perceber que também tinham um lado humano, embora, como eu, insistissem em não demonstrar, uma vez que em primeiro lugar deviam defender os interesses da empresa que, por sua vez, nem sempre coincidiam com os interesses dos funcionários.

Daí muitas atitudes ambíguas e contraditórias por parte dos administradores e funcionários que começaram a me deixar inquieta, insegura, quanto à melhor forma de desenvolver meu trabalho.

Vieram então as legislações que obrigavam as empresas de ônibus a promover treinamentos específicos para seus operadores (motoristas e cobradores) e coube a mim operacionalizar essa tarefa, o que me aproximou ainda mais dos motoristas. Suas vozes foram tornando-se mais claras e tive a oportunidade de constatar uma capacidade criativa, por parte desses profissionais, que me levou a acreditar que: se a empresa inventasse 1000 regras, eles inventariam 1001 formas de burlar essas mesmas regras...

A chegada de um novo Diretor, aproximadamente quando estava perto de completar meus três anos na empresa, trouxe conseqüências marcantes para mim e acabou desencadeando meu afastamento definitivo da mesma. Tratava-se de um sujeito arrogante, egoísta, centralizador e desumano. Os funcionários para ele não passavam de “braços e pernas” para executar

tarefas, pensá-las, era responsabilidade dele. Em relação a seus colegas diretores seu comportamento não era muito diferente, o que fez surgir um clima de rivalidade interna que dificultava cada vez mais o meu trabalho, até que afastei-me definitivamente e fui trabalhar em outra empresa de ônibus, só que desta vez, na Zona Norte da cidade.

Nesta empresa, trabalhava na mesma função e percebi que havia enorme diferença entre os motoristas da Zona Sul e da Zona Norte. Nesta última, os motoristas eram mais pacatos, mais comprometidos com a empresa, com sua função, mais afetivos e não havia tantos atritos como na empresa da Zona Sul. Além disso (ou por causa disso) eram muito mais fáceis de trabalhar com esses funcionários. Sem dúvida, esta foi uma experiência extremamente importante porque despertou em mim o desejo de compreender melhor essas diferenças, isto é, seus determinantes sob o ponto de vista da psicologia.

Eu percebia, por exemplo, que havia uma diferença básica entre as duas empresas no que dizia respeito a aspectos administrativos e organizacionais. Percebia, também, que estavam localizadas em regiões distintas: a da Zona Norte inserida em um contexto sócio-econômico e cultural mais diversificado, porém, mais central em relação à da Zona Sul, situada em uma região mais periférica.

Entretanto, isso não me parecia suficiente para explicar as diferenças de atitudes, comportamentos e hábitos pessoais e profissionais entre os motoristas das duas empresas. Inúmeras perguntas ficavam sem respostas, entre elas: "será que essas diferenças estariam relacionadas, também, a questões de auto-estima e/ou a princípios éticos e morais adquiridos no seio da família (respeito mútuo)?" "Será que estariam

relacionados ao grau de escolaridade dos sujeitos?” “Teriam alguma relação com os treinamentos oferecidos pela empresa?” “Será que estariam relacionadas aos motivos e/ou circunstâncias que os levaram a desempenhar a função de motorista de ônibus urbano?” “O que seria um “bom” ou “mau” motorista de ônibus na opinião dos chefes do tráfego?” “A avaliação do chefe de tráfego é incorporada pelos motoristas, ou seja, a representação que tem de sua profissão é muito semelhante aquela de seus chefes imediatos ?”

Obter respostas a essas questões começou a parecer-me essencial para responder uma outra pergunta que já fazia há algum tempo: o que eu, enquanto treinadora, poderia estar oferecendo para os motoristas que os auxiliasse em seu trabalho diário e que, ao mesmo tempo, não ferisse os interesses da empresa, uma vez que era uma funcionária como outra qualquer e precisava garantir o meu sustento. Por outro lado, o fato de possuir uma formação específica me garantia um certo poder de influência junto à administração geral no sentido de indicar princípios e procedimentos mais eficientes para o treinamento e seleção de pessoal.

Nesse contexto, passei a perceber o quanto era frágil o referencial teórico no qual me apoiava e, por isso, resolvi ingressar em um curso de mestrado. Foi assim que entrei em contato com a Teoria das Representações Sociais, bem como com os mais recentes estudos sobre gestão administrativa e, ainda, com os estudos sobre a linguagem desenvolvidos por Bakhtin (1895 - 1975).

A partir de então comecei a pensar no motorista de ônibus como um ser multifacetado, ou seja:

- o motorista é um indivíduo social e, como todos os demais, com interesses, necessidades, valores, crenças, desejos, idéias, ideais, desejos, sentimentos;
- como qualquer ser humano, encontra-se situado num espaço e tempo historicamente determinado, com o qual estabelece relações de aproximação e distanciamento com seus semelhantes, de acordo com os interesses e circunstâncias gerais e particulares;
- como profissional, encontra-se submetido a normas e regras de determinada instituição (neste caso, uma empresa particular), que por sua vez, sofre as determinações e determina o meio social onde está inserida, principalmente do poder público (Prefeitura) uma vez que se trata de uma empresa de transporte coletivo e cabe ao poder público garantir o direito de ir e vir de seus cidadãos;
- independente de qualquer orientação e/ou exigência de ordem superior, no exercício de sua função o motorista encontra-se sozinho, ou seja, é quase impossível para qualquer empresa (independente dos recursos que ela detém) acompanhar (vigiar) todas as ações do motorista durante todo o dia (ou noite) em que ele conduz o ônibus levando e trazendo passageiros.

Nessa perspectiva, é muito mais provável que as atitudes e comportamentos assumidos pelos motoristas no exercício de sua função, sejam orientadas mais diretamente pelas representações sociais que eles têm sobre sua função, do que por aquelas impostas a eles por seus superiores. Isto é, na prática, acaba prevalecendo suas representações sociais àquelas de seus chefes.

Daí minha opção em desenvolver um estudo mais sistemático sobre as representações sociais da função de motorista construídas por um grupo

de motoristas de ônibus urbano de duas empresas da cidade de São Paulo: uma da Zona Norte e outra da Zona Sul.

Apresento, a seguir, os resultados obtidos por meio desta investigação.

Em um primeiro momento, procuro resgatar algumas considerações fundamentais sobre a linguagem verbal e não verbal, tal como desenvolvidas, sobretudo, por Backtin, uma vez que auxiliam a compreender um pouco mais o universo lingüístico (muito particular) predominante entre os funcionários das duas empresas envolvidas neste estudo.

Em um segundo momento, faço uma breve caracterização das empresas envolvidas e suas respectivas formas de gestão, comparando-as entre si à luz de alguns estudos mais recentes sobre essa temática e desenvolvidos por autores renomados como Chiavenato (1985), Macian (1987), Roux (1985), entre outros.

Em um terceiro momento, abordo alguns princípios básicos da Teoria das Representações Sociais, assim como algumas considerações sobre o método e procedimentos utilizados na pesquisa.

Finalmente, apresento os resultados obtidos e a análise realizada à luz dos referenciais teórico-metodológicos referidos acima.

1. A VIDA NO TRANSPORTE

1.1. A linguagem como elemento criador de identidades sociais

A compreensão de uma empresa de transporte urbano exige o conhecimento da linguagem utilizada por seu grupo social, isto é, a linguagem como ela é descrita e apreendida por aqueles que falam sobre e dela participam, delineando os contornos de sua problemática e apresentando seu contexto.

A importância da linguagem é ressaltada por Bakhtin (1977), segundo o qual todas as esferas da atividade humana estão relacionadas com a utilização da língua, ou seja, todas as trocas humanas em atividades sociais se dão através da linguagem.

Para ele, cada contexto social desenvolve uma utilização própria da língua e por isso é necessário levarmos em conta este contexto para entendermos a linguagem por ele utilizada, já que as palavras isoladas nada significam: elas adquirem significado dentro do contexto enunciativo em que são produzidas/utilizadas (Bakhtin, 1977:99)

Logo, para propiciar o entendimento sobre o universo do transporte, torna-se necessário tanto algum entendimento sobre os mecanismos que a linguagem envolve, quanto o conhecimento da linguagem utilizada pelo grupo com suas expressões peculiares, sem a qual a leitura deste capítulo tornar-se-ia árida e sem significados, reduzindo a compreensão deste universo.

Para melhor entendermos a questão da linguagem como constitutiva deste grupo social, é necessário compreender também a maneira pela qual nos apropriamos dela. Ainda segundo Bakhtin (1997), essa apropriação se dá através de um processo dialógico de transformação das "palavras do outro" em nossas palavras. Smolka, Goés e Pino (1995) discutem o princípio dialógico (presença do outro em nosso discurso) de Bakhtin, ressaltando que ele é inerente a todo tipo de situação de "vozes em contato". As palavras são inicialmente "palavras do outro" que gradualmente se transformam, dialogicamente, em palavras do outro em nosso discurso até que se tornam nossas próprias palavras, num processo progressivo de esquecimento dos autores.

Assim, de acordo com Bakhtin, (1997:319), ao incorporarmos enunciados alheios em nossos enunciados, estamos operando uma transformação dos enunciados já existentes e afirmando os papéis ativos do **eu** e do **outro** no processo de comunicação discursiva.

Trazendo este processo de apropriação/incorporação para nosso contexto, poderíamos dizer que, em contato com as vozes dos que já fazem parte do grupo, os novos integrantes passam a se apropriar desta linguagem, fazendo-a sua e tornando-se, desta maneira, também parte do grupo.

É importante ressaltar ainda que, para que o processo de apropriação do enunciado alheio e incorporação da linguagem utilizada por um grupo social aconteça, é necessário que exista um espaço "neutro" no qual aonde esta transposição possa ocorrer. Este espaço é a esfera pública, que se constitui como o espaço fundamentalmente humano, no

qual as pessoas estabelecem suas relações comunicadoras "...*enquanto indivíduos e sujeitos sociais*". (Therrien, 1996:36)

A linguagem possui seus mecanismos, e sua importância acontece na medida em que nos permite entender o contexto do transporte urbano. Por sua vez, o entendimento deste contexto é crucial, visto que é o espaço no qual as representações sociais se constroem e são construídas.

1.1.1. A linguagem Verbal

Na medida em que o grupo cria uma linguagem verbal própria, peculiar e que o diferencia de outros grupos, acaba conferindo a seus integrantes (ou àqueles que dominam sua linguagem) status e sensação de pertencimento em relação ao grupo. Desta forma a linguagem peculiar do grupo acaba tendo uma função identitária, visto que identificá-la e utilizá-la significa estar dentro do grupo e não conhecê-la, significa estar fora do ramo de transporte.

Essa relação linguagem-identidade é verdadeira quando se constata que na época de criação da CMTC (1946), os motoristas de ônibus urbano eram chamados de "**Sr. Motorista**", um título do qual se sentiam bastante orgulhosos de ostentar, pois significava um reconhecimento da sociedade, da empresa e dos próprios companheiros de trabalho quanto à importância de sua função e, conseqüentemente, dele enquanto pessoa capaz de executá-la.

Para exemplificar o que disse acima, apresento a Foto 01 - o **"Sr Motorista"** e na próxima página o quadro 1, no qual estão relacionadas algumas das expressões muito utilizadas no segmento.

Foto 01- "O Sr. Motorista"



Inserir quadro 01

1.1.2. A linguagem não-Verbal

Além da linguagem verbal utilizam a linguagem não-verbal, entre as quais figuram-se a troca de olhares pelo espelho interno, e os sons possíveis de se produzir em seu ambiente de trabalho, tal como o ruído da chave de porta (utilizado pelo motorista) ou do som da caneta, moeda ou chave que o cobrador utiliza para bater nos balaústres.

Vários significados partem da utilização dos sons, que dependerão exclusivamente do contexto sobre o qual foi produzido, por exemplo: o mesmo som da moeda ao ser batida no balaústre significará que “pode partir - não há mais ninguém na porta”, caso o veículo esteja parado no ponto há algum tempo. Porém se este recurso for utilizado durante o trajeto, significará que o motorista deverá olhar, pelo espelho interno, o mais rapidamente possível para o cobrador. O restante da comunicação se dará pelo olhar. Esta (troca de olhares) pode anunciar desde uma conversa qualquer até o aviso que há suspeitos dentro do carro. Quanto maior o tempo em que a dupla encontra-se junta, mais harmônica e fácil é esta comunicação, auxiliando-os no cotidiano.

1.2. Caracterização das Empresas de transporte coletivo da Zona Norte e da Zona Sul.

1.2.1. Porte

O sistema de transporte urbano de São Paulo possui 66 lotes e para avaliá-los em relação à seu porte foi estabelecido (pelo sistema) alguns padrões, que são: o número total de veículos que a empresa possui (Frota); o número de passageiros transportados pelas respectivas empresas em determinado período (Passageiros Transportados) e a remuneração que cada empresa recebeu da Prefeitura de São Paulo através da São Paulo Transportes S. A. (SPTrans) relativo ao mesmo período (Remuneração Recebida).

Para possibilitar comparações entre as empresas e destas frente ao sistema (total do transporte urbano do município), foi elaborado o quadro 2, no qual estão os totais e porcentagens de cada empresa e do sistema como um todo. Todos os dados são relativos ao mesmo período, a fim de possibilitar tal comparação e o mês escolhido foi dezembro de 1999. As porcentagens indicadas no quadro estão relacionadas ao total do sistema de transporte operado pelas empresas contratadas (ônibus, trolebus, articulado, biarticulado, atende²) e os dados foram fornecidos pela São Paulo Transportes S.A. (SPTrans). (Anexo I)

² Peruas destinadas ao atendimento exclusivo aos deficientes.

Quadro 2

Comparação das empresas ao sistema de transporte

ÍTEM	ZONA SUL	ZONA NORTE	SISTEMA DE TRANSPORTE
FROTA	374 veículos (3,4%)	74 veículos (0,6%)	10.822 veículos
PASSAGEIROS TRANSPORTADOS	2.758.902 (3%)	505.745 (0,55%)	91.663.561
REMUNERAÇÃO RECEBIDA (pela SPTrans)	R\$ 4.410.704,31 (3,8%)	R\$ 893.545,54 (0,77%)	R\$ 115.371.977,15 (total remunerado às empresas)

Fonte: SPTrans em janeiro/2000, porém os dados são relativos ao mês de dezembro do ano de 1999.

No quadro acima podemos perceber que no sistema de transporte coletivo há um total de 10.822 veículos, destes 374 veículos pertencem à empresa da Zona Sul e apenas 74 pertencem à empresa da Zona Norte. Somando a frota destas duas empresas, percebemos que elas representam apenas 4,13% do total da frota que circula na cidade de São Paulo.

No mês de dezembro de 1999 o sistema transportou 91.663.561 usuários. A empresa da Zona Sul foi responsável pelo transporte de

2.758.902 passageiros e a da Zona Norte atingiu o número de 505.745 passageiros. A somatória das duas indica que transportaram cerca de 3,55% do total de passageiros que utilizaram este sistema neste mês.

De acordo com os dados fornecidos pela SPTrans, a empresa da Zona Sul recebeu da mesma o montante de R\$4.410.704,31 e a da Zona Norte recebeu R\$ 893.545,54 e representam, juntas, 4,57% do total que foi remunerado às empresas.

De um modo geral a empresa da Zona Sul é (em média) 5 vezes maior do que a da Zona Norte, possuindo maior frota, logo transportando um número maior de passageiros e, por conseguinte, recebendo maior remuneração.

Em relação ao número de funcionários, a empresa da zona sul possui um total de 2.300 funcionários, sendo que 900, ou seja, 39% ocupam o cargo de motorista. Já na empresa da zona norte são 375 funcionários, dos quais 137 são motoristas, o que perfaz 36% do seu número total de funcionários. O restante dos funcionários dividem-se entre funções de manutenção, administração, fiscalização e controladoria do tráfego. Geralmente as funções de limpeza e segurança³ são terceirizadas.

³ A segurança é realizada dentro da garagem. A empresa contrata Policiais Militares que atuam fora de seu horário de serviço.

1.2.2. Modelo de Gestão

A fim de tornar possível o entendimento sobre a forma de administração utilizada pelas empresas envolvidas nesta pesquisa, torna-se necessário algumas reflexões sobre as teorias de administração construídas ao longo dos tempos. Importa ressaltar que não tenho a pretensão de realizar uma análise histórica profunda sobre a questão, mas apenas resgatar algumas reflexões desenvolvidas por teóricos estudiosos do assunto, entre eles Murray (1970).

Esse autor (Murray, 1970), como não podia deixar de ser, destaca as contribuições de Frederick Winslow Taylor, uma vez que foi o criador da escola de administração científica, que aumentou muito os índices de produção das empresas:

"O século XX assistiu ao desenvolvimento da escola de administração científica – um enfoque que olha a organização do trabalho preferencialmente em termos de sistemas técnicos. Deriva de um modelo mecanicista do comportamento humano no qual o papel do homem era considerado apenas como um elemento ou peça num complexo sistema produtivo dominado por um equipamento suntuoso; o homem é visto como extrapolação da máquina. Nos sistemas mecânicos os elementos tem que ser completamente planejados para poderem funcionar, e quando transposta para o sistema humano essa exigência estabelece que a iniciativa e a auto-organização não são aceitáveis, porque elas podem aumentar tanto a variabilidade do sistema quanto o risco de fracasso." (Murray, 1970, p.02)

Aquilo que, por um momento, parecia ser a solução da Indústria, dentro de alguns anos mostrou-se uma ilusão, visto que a relação “custo-benefício” estava desequilibrada, pois a tarefa de custear o crescimento tecnológico havia sido delegada ao funcionário, por um preço alto demais: a restrição de sua condição humana. O funcionário estava sendo visto e tratado como unidade operativa, como ressalta Bugoslaw (apud Trist, s/d).

“Igualmente importante é o valor profundamente aceito do indivíduo como uma unidade operativa. /.../ esse valor permite que os indivíduos sejam vistos e tratados como unidades num sistema produtivo. Enquanto unidades, eles podem ser ajustados, modificados pelo treinamento, pelos incentivos, etc. para o bem da sociedade, isto é, para se adaptarem às necessidades de uma organização. Dentro de certos limites, e à medida que os objetivos econômicos forem sendo satisfeitos e suas necessidades constituem uma preocupação secundária e, no melhor dos casos, simplesmente um problema. Um terceiro valor crucial se refere à confiança nos indivíduos, incluindo o tão discutido conceito de responsabilidade. A visão da sociedade industrial de indivíduos como não confiáveis favoreceu o desenvolvimento do conceito de homens como peças de reserva. Os indivíduos, vistos como membros não confiáveis das organizações, são alocados nas tarefas de maneira a poderem ser tratados como peças intercambiáveis ou de reserva. Para fundamentar essa concepção são-lhes atribuídas tarefas e responsabilidades limitadas e são vistas como dotados de baixa capacidade e utilidade para as organizações”. (apud Trist, s/d, p.01)

Hoje, os conceitos da administração científica permeiam o mundo das organizações tornando-se arcabouço do modelo de gestão de várias empresas, que se utilizam dele, mesmo sem (a clareza de)

saber de onde provém, mas porque (os conceitos) fazem parte do senso comum.

Nas duas empresas pesquisadas, o modelo de gestão é fundamentado nestes princípios, visto que utilizam um estilo de liderança autocrático, com pequenas diferenças entre as duas, e com aparente facilidade em repor pessoas e em demonstrar a falta de confiança que os dirigentes depositam sobre os funcionários.

O estilo de liderança empregado pela empresa da Zona Sul é um sistema autocrático, a partir do qual as decisões não são compartilhadas e se destacam atitudes centralizadoras e paternalistas. Sua Diretoria compõem-se de 5 sócios, os quais dividem a gestão dos setores administrativo, operacional e de manutenção.

A empresa da Zona Norte também utiliza um sistema autocrático, cujas decisões estratégicas não são compartilhadas, porém as decisões operacionais são delegadas aos encarregados. Embora com menor ocorrência, ainda existem atitudes centralizadoras e paternalistas. Sua Diretoria compõem-se de 03 sócios, porém a gestão é realizada por um deles.

1.2.3. Know How e Tecnologia

Em relação à tecnologia a empresa da Zona Sul utiliza mecanismos manuais e antigos, possui pouco conhecimento técnico e utiliza os mesmos recursos que dispunha quando a frota era menor. Seus

Diretores não acreditam em sistemas de informações, dando preferência aos sistemas manuais, o que refreia a modernização, dando a impressão que “parou no tempo”. Possuem um Centro de Processamento de Dados (CPD), mas é um departamento fechado dentro da empresa, isto é, permanece isolado do restante da empresa. Apenas os operadores do referido departamento tem acesso aos computadores.

A empresa da Zona Norte mostra maior conhecimento técnico, é mais organizada e investe mais em tecnologia, possuindo sistemas informatizados que permeiam a organização.

As características desta empresa, provavelmente, foram herdadas da CMTC⁴, visto que foi comprada na época da Privatização, e a maioria do pessoal administrativo, de controle e fiscalização do tráfego, inclusive os motoristas e cobradores, continuaram na garagem após sua compra. É importante lembrar que na época da Privatização a CMTC detinha o maior Know How, tecnologia e conhecimento técnico do segmento.

1.2.4. Arrecadação

Traçarei, em linhas gerais, o processo utilizado pelo sistema para arrecadação e distribuição do capital: diariamente os cobradores entregam na empresa a fêria do dia que contém o dinheiro em espécie, os vales-transportes, os passes e os bilhetes integração

⁴ Companhia Municipal de Transporte Coletivo.

ônibus-metrô e/ou ônibus-CPTM⁵. Diariamente esta entrada é contabilizada, sendo que o dinheiro em espécie permanece na garagem como parte de pagamento. Os vales-transportes, passes, etc. são enviados (diariamente) para a SPTrans que, mediante um prazo pré-estipulado, complementa o pagamento de cada empresa.

Segundo a fonte SPTrans, no mês de dezembro de 1999, a arrecadação financeira do sistema foi da ordem de R\$110.305.915,88 entre receita de catraca, venda de passes, venda de vales-transporte e diversos e a remuneração que a Prefeitura, de acordo com a legislação vigente, precisava pagar às empresas privadas (inclusive aquelas nas quais realizei as pesquisas) foi da ordem de R\$115.371.977,15.

Ao sistema bairro a bairro e lotação, coube um total de R\$3.978.784,70, à Transurb (Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos) um total de R\$ 189.363,48. Às despesas de pessoal (manutenção, fiscalização, limpeza, segurança e pessoal) da SPTrans foi destinado R\$ 6.034.493,40. E para CPMF ou pagamento judicial foram gastos R\$ 389.177,61.

Segundo as informações que obtive junto à SPTrans, o total de gastos no mês de dezembro de 1999 é de R\$125.963.766,34 e foi necessário que a Prefeitura subsidiasse R\$15.657.850,46 para completarem a planilha do mês.

Esta planilha, assim como os critérios de remuneração (entre outros) às empresas privadas são estabelecidos através de legislação, o que

⁵ Companhia Paulista de Trens Metropolitanos.

faz com que estejam orientadas pelo governo vigente e as mudanças que ocorrem nas políticas governamentais, refletem-se no sistema de transporte.

Assim, de quatro em quatro anos (no mínimo) algumas diretrizes são mudadas (ou deixam de ser prioritárias), fazendo com que as empresas privadas do sistema necessitem adaptar-se à elas, o que acaba por modificar a operação.

Zioni (1999) acompanha a estreita relação entre algumas políticas governamentais e o transporte coletivo oferecido à população, passando pelo setor privado:

"Na segunda vez que o Prefeito Jânio Quadros governou a cidade, eleito para a gestão de 1986 a 1988, o sistema de transporte coletivo sofreu, pela inversão de prioridade política e pela redução dos investimentos públicos nos seus programas estratégicos, uma acentuada queda de qualidade." (Zioni, 1999, p.168).

"A gestão da Prefeita Luiza Erundina se destaca na história da cidade por seu significado político e institucional, ao trazer de novo à pauta a questão do interesse público na exploração dos serviços urbanos, e do caráter essencial do transporte coletivo na vida urbana." (Zioni, 1999, p.169).

Neste contexto, os critérios de remuneração às empresas privadas são importantes, apesar de não serem os únicos a interferir na qualidade do serviço oferecido, como demonstra a diferença do transporte coletivo oferecido à população entre a gestão de Luiza Erundina - no qual as empresas recebiam referente ao custo que

possuíam - e hoje, que recebem segundo o total de arrecadação do sistema.

Na época de Erundina, foi realizada uma planilha geral de custos do sistema de transporte urbano total e de cada empresa. Com estes dados, realizaram a porcentagem de cada empresa em relação ao custo total do transporte, chegando a um valor que era o pagamento que cada empresa recebia da Prefeitura.

Desta época para a atual, dois fatos importantes ocorreram: o advento das peruas na cidade e a mudança de um componente da fórmula de pagamento da Prefeitura às empresas.

Segundo Navarrete (2000), na época o sistema diesel transportava, em média, 6,5 milhões de passageiros em São Paulo e hoje, com as peruas, transportam 3,5 milhões de passageiros, o que diminuiu muito a arrecadação do sistema e cita casos como o Chile (Santiago) e Peru (Lima) no qual houve a desregulamentação do transporte, que trouxe como consequência a queda do número de passageiros transportados, o aumento da tarifa e a diminuição da idade média da frota:

"...quanto mais lotações entram, menos passageiros cada uma transporta. Para sustentar o sistema, é preciso aumentar a tarifa. E, se cada vez ganho menos, tenho menos capacidade para trocar o veículo. Portanto a idade média da frota aumenta." (Navarrete, 2000, p.1-6)

O crescimento do número de peruas na cidade interfere diretamente nas empresas por terem modificado um componente da antiga fórmula. Agora, as empresas recebem seu quinhão percentual sobre o total arrecadado do município, que passou à metade. E, segundo a empresa da zona sul, o déficit da arrecadação em relação ao custo do sistema é subsidiado apenas em parte pela Prefeitura, sendo o restante, prejuízo para a empresa, que acaba atrasando o pagamento aos funcionários que, por sua vez, realizam as greves.

Porém, este não é o tema desta dissertação e, devido à sua complexidade, merece um estudo que abarque os mecanismos existentes⁶. Aqui foi realizado um apanhado geral, que é útil por apontar a necessidade de tal aprofundamento e para salientar que é função do poder público possibilitar um transporte eficaz, seguro, digno e acessível à população e que nós, enquanto cidadãos, temos este direito, porém também temos o dever de exigí-lo, acompanhando os acontecimentos e participando da vida pública.

1.2.5. Bairros de Atendimento

Segundo informações obtidos com a SPTrans, a empresa da Zona Sul atende bairros de periferia, que seriam os bairros lindeiros (nomeados abaixo) às estradas do M' Boi Mirim, Guarapiranga, Riviera e Guavirutuba e propiciam ligação entre estes até a região de Santo Amaro, à área central, ao sistema metroviário e Pinheiros. A

⁶ o tema tem maior abordagem em Zioni, S. (1999) **TRANSPORTE PÚBLICO EM SÃO PAULO**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. 248p.

empresa possui 27 linhas de atendimento e, no mês de dezembro de 1999, houve 37 assaltos⁷.

Os bairros lindeiros são: Jardim Vergueiro, Parque Alves De Lima, Recanto Paragon, Jardim Tupã, Jardim Guarujá, Parque Santa Edwirges, Chácara Santana, Jardim Boa Vista, Jardim Mazza, Parque Figueira Grande, Jardim Santa Margarida, Jardim União, Jardim Maria Isabel, Jardim Boa Esperança Parque Santo Amaro, Jardim Maria Alice, Vila Remo, Jardim Tomás, Jardim Wanda, Vila Damasceno, Jardim Vera Cruz, Vila Guiomar, Jardim Imbé, Jardim Antonieta, Jardim Ibirapuera, Parque Cristina, Jardim Angela, Jardim Copacabana, Parque Guarapiranga, Parque Europa, Jardim Lido, Jardim São Francisco, Jardim Santa Gertrudes, Jardim Tamoio, Jardim São Luiz, Chácara Vista Alegre, Jardim Kagohara, Jardim Herculano, Alto Da Riviera, Jardim Nakamura, Jardim Aracati, Jardim Novo Horizonte, Jardim Dos Reis, Parque Independência, Jardim Jacira, Vila Calú, Vila Gilda, Parque Santo Antônio.

Nesta empresa a maioria de suas linhas possui seu ponto primário nos bairros de periferia e seu ponto secundário nas regiões centrais, como dito acima, e é nos pontos primários que o motorista almoça e descansa entre as viagens.

Os bairros de periferia estão alocados nos distritos policiais número 47º, 92º e 100º respectivamente, Capão Redondo, Parque Santo Antônio e Jardim Herculano e, nestes, segundo fonte da Coordenadoria de Análise e Planejamento da Secretaria de Segurança Pública da Prefeitura do Município de São Paulo, no mês

⁷ roubos aos carros da empresa. (fonte: SPTrans)

de dezembro de 1999, foram registradas 277 ocorrências de roubo⁸ e 55 homicídios dolosos na região compreendida nos distritos acima.

Nestes bairros atuam “leis” diferentes, “leis” que não estão escritas - como a “lei do silêncio” - mas que são cumpridas à risca por todos os que vivem na região. Os motoristas que lá trabalham as conhecem e sabem que é preciso respeitá-las, assim como as vontades daqueles que as ditam. Sabem que, respeitando-os, acabam conquistando a simpatia e, muitas vezes, a proteção (por parte) dos líderes destas regiões.

A empresa da Zona Norte atende, em sua maioria, a bairros nos quais há centros comerciais ou grande circulação de pessoas, como Penha, Santana, Tatuapé, Luz, Limão, Barra Funda, Água Branca, Lapa, Vila Leopoldina, Alto Da Lapa, Campos Elíseos, Santa Cecília, CEASA, Carandirú, Vila Maria, Vila Guilherme, Casa Verde. Possui 06 linhas de atendimento e, no mesmo período (dezembro de 1999), não foi registrado um assalto sequer.

Os bairros que esta empresa atende encontram-se dispersos no Município e suas linhas de atendimento estão inseridas em distritos policiais mais amplos do que a própria região de circulação da empresa. Os dados que a Coordenadoria de Análise e Planejamento da Secretaria de Segurança Pública da Prefeitura do Município de São Paulo possui, são relativos aos distritos policiais que se seguem: 2º- Bom Retiro; 3º- Santa Ifigênia; 7º- Lapa; 9º- Vila Guilherme; 10º- Penha de França; 13º- Casa verde; 19º- Vila Maria; 20º- Tucuruvi; 23º- Perdizes; 30º- Tatuapé; 40º- Bairro do Limão; 52º- Parque São

⁸ Implica a utilização de arma de fogo.

Jorge; 77^o- Santa Cecília; 90^o- Parque Novo Mundo e 91^o- Ceasa e nos quais se encontram compreendidas as linhas de atendimento da empresa.

No mês de dezembro de 1999, segundo a Coordenadoria de Análise e Planejamento, somando os totais de cada distrito destacado no parágrafo acima, chegamos a um total de 1489 ocorrências de roubo⁹ e 37 homicídios dolosos registrados nesta região.

1.2.6. Recursos Humanos e Treinamento

Segundo MURRAY (1970) na década de 20 surge a escola das relações humanas, a fim de lidar com a satisfação do homem no trabalho. Esta se desenvolveu até chegar a três modelos: o primeiro que foca o bem-estar, acreditando nas atividades de lazer fora do trabalho. O segundo refere-se ao movimento das relações humanas, enfatizando a liderança e os grupos, com seus padrões sociais e normas. E o terceiro modelo aposta no desenvolvimento da sensibilidade, relações de grupo, desenvolvimento organizacional, entre outros, para chegar à satisfação tão almejada. Utilizando o próprio autor, o foco de atuação da escola de relações humanas concentra sua atenção...

"...ora no ambiente físico do trabalho, ora nas condições gerais do trabalho, nas considerações sobre o bem-estar, nas atitudes do empregador, estilos gerenciais, relações interpessoais e intergrupais, etc." (Murray, 1970, p.04)

⁹ Implica a utilização de armas de fogo.

Porém a insatisfação do homem no trabalho permanece, fazendo-nos crer que o homem ocidental ainda não encontrou a fórmula ideal, na qual o produto seja o resultado da interação do trabalho com um homem satisfeito.

Assim também permanece a insatisfação de alguns pesquisadores da área, movendo-os a continuarem estudando e descobrindo outras coisas: que a maioria dos problemas enfrentados pelas empresas com seu pessoal, deriva da própria organização ou modelo do trabalho, por estarem calcadas no paradigma antigo, aquele que adota o modelo do Homem Mecânico.

Segundo os pesquisadores, esta teoria impossibilita aos funcionários viverem sua condição humana, ou seja, (entre outras) a inteligência criativa e o poder de decisão e escolha, o que deixa o trabalho desinteressante, por tornar-se apenas um meio e não um fim em si próprio e ocorrendo o que foi batizado de desumanização no trabalho. Spink (s/d) é um destes pesquisadores e entende que este modelo restringe e violenta as pessoas em suas reais capacidades e, por isto é um processo doentio a partir do qual todos acabam tornando-se vítimas. Roux (1982) acrescenta que (o modelo) leva à queda de produtividade, como descreve abaixo:

"...os métodos do Taylorismo atravessavam fase de grande aceitação nos EUA. A sua linha de produção, que leva a conhecer cada vez mais do menos, conduzia ao tédio na linha de produção, ao absentéismo, à queda de qualidade dos produtos, à apatia e perda de interesse pelo trabalho. /.../ ...elevava a produtividade a índices nunca vistos, mas por

outro lado, gerava a desumanização do trabalho, levava ao tédio, à depressão e, finalmente, pelo antagonismo das condições que lhe eram intrínsecas, à queda de produtividade.” (Roux, 1982, p. 47)

As mudanças profundas operadas na economia mundial, nas últimas décadas, desafiam a capacidade criativa de pequenas, médias e grandes empresas, de modo a que possam vencer a concorrência e garantir seu espaço no mundo dos negócios.

Esse novo cenário econômico mundial, a crescente conscientização do povo e o código do consumidor tem levado inúmeros estudiosos a repensarem os princípios das Teorias Científicas de Administração sob novas bases: a melhoria moral dos empregados, bem como a melhoria de sua qualidade de vida, a redução de acidentes, o exercício da administração participativa, são alguns aspectos fundamentais discutidos, hoje, por alguns teóricos como Idalberto Chiavenato e Lêda Massari Macian. Aquelas empresas que ainda persistem em manter práticas rotineiras, insistem em considerar o recurso humano apenas como um dos meios de produção e estão, na verdade, fadadas ao fracasso.

Em outras palavras, as novas teorias de administração têm considerado que os recursos humanos são o fator básico e fundamental da atividade econômica. Daí a ampliação de estudos sobre a Administração de Recursos Humanos e de programas sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal, isto é, programas voltados para a solução ou melhoria de problemas de relacionamento, atitude ou postura de modo geral, diante de

situações de trabalho. Segundo Chiavenato (1985) e Maciam (1987) o treinamento é entendido como:

"...é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento". (Chiavenato, 1985, p. 287)

"...um instrumento implementador de procedimentos mais racionais, mais qualificados e mais eficazes, porém, estará sempre carregado de um propósito de respeito às necessidades do desenvolvimento individual" (Macian, 1987, p. 01)

Nessa perspectiva o treinamento deve cobrir, pelo menos, três tipos de competência: técnica, administrativa e comportamental. Por isso, os treinamentos devem incluir conteúdos como: teorias de motivação, de liderança, estudos sobre mudança organizacional, conceitos, informações gerais e específicas sobre a empresa e sobre as tarefas desenvolvidas nos diferentes setores, enfim, conteúdos que contribuam para acionar o desempenho produtivo dos funcionários por meio de um processo de auto-aperfeiçoamento com o auxílio de um instrutor especializado. Trata-se de um processo por meio do qual o treinando deve ser estimulado/orientado à reflexão e à liberação de seu potencial interior, de modo a proceder mudanças de comportamento direcionando-as para o melhor desempenho profissional, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização.

Importa ressaltar que o treinamento, por si só, não pode ser responsabilizado pela solução dos inúmeros problemas existentes no interior de uma empresa. Desta forma, é importante considerar que qualquer proposta de treinamento precisa ser dimensionada levando-se em conta os limites reais de seu alcance.

A figura do instrutor é fundamental para o sucesso de um treinamento, por isso é importante destacar algumas características essenciais exigidas a um bom instrutor (perfil de um bom instrutor): ter conhecimentos sobre princípios didáticos elaborados a partir de estudos sobre educação de adultos, que exige atividades de natureza diferente daquelas utilizadas na educação de crianças; ter como princípio que o instrutor não é professor que toma decisões, o adulto é maduro (deve sentir-se e ser tratado como tal), por isso, cabe ao instrutor diagnosticar o sentido da experiência do aprendiz, aproveitá-la e respeitá-la, criar espaços para troca de vivências para evitar resistências próprias do adulto que é mais imediatista, mais centrado no problema do que a criança. Enfim, flexibilidade, respeito à conjuntura do momento (aprendiz, organização, situação geral de aprendizagem, etc.) e disposição constante para mudança são traços básicos e necessários do instrutor, além da capacidade essencial relativa ao conhecimento da matéria a ser desenvolvida.

Tratando-se de um processo sistêmico, ou seja, que cobre uma seqüência programada de eventos, o treinamento envolve, necessariamente, quatro etapas: 1- **Diagnóstico**; 2- **Planejamento/programação**; 3- **Implementação e Execução**; 4- **Avaliação dos resultados**.

Diagnóstico: diz respeito ao levantamento, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. Sendo assim, a empresa não deve ser vista de forma estática, mas em toda a sua estrutura e movimento (atuação das pessoas, contexto ambiental, reformulações políticas, normas de procedimentos, organização, linha de produtos ou serviços, capacidade de produção, público consumidor, grau de rotatividade, sistema de recrutamento e seleção etc.)

Os instrumentos mais utilizados para o levantamento das necessidades são: observação direta, avaliação de desempenho, análise dos cargos, entrevista, questionário (cuidados com as palavras empregadas) e reuniões.

Planejamento: antes de se propor qualquer tipo de treinamento, é preciso verificar sua real necessidade e ter respostas para as seguintes questões: a quem ele se destina: pessoas-chave na execução das atividades da empresa (gerentes e executivos), chefes de seção ou operários? Qual a escolaridade exigida, principais tarefas, condições físicas requeridas, responsabilidades que acarretam, tipo de relacionamento interpessoal necessário (entre outras) ? Qual o nome, idade, formação escolar, tempo de serviço na empresa, experiência anterior de trabalho dos treinandos? Qual a mudança de comportamento esperada? O que é possível oferecer para obtê-la? Até que ponto é necessária e positiva? O produto final corresponde às expectativas intra e extra-organizacionais? Qual a intensidade mais adequada a ser imprimida ao processo de mudança para atenuar eventuais barreiras? Definir estas questões é

fundamental, uma vez que cada tipo de cargo exige um tipo de treinamento específico e um prazo mínimo para sua execução. No caso do gerente, por exemplo, trata-se de um profissional especializado, responsável pelo equilíbrio da empresa que, por sua vez, vive em um ambiente em constante mutação. Assim, trabalhar a mudança e diagnosticar problemas, propor soluções e inovações é uma de suas atribuições, o que exige sensibilidade, capacidade de discriminação e criatividade e, conseqüentemente, um treinamento que oportunize exercitar estas competências e habilidades.

Nessa perspectiva, os programas de treinamento devem assentar-se em dois pilares: a organização e os indivíduos, pois é inadmissível a atuação eficaz sem a garantia de coerência entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais. É extremamente importante evitar reforço do folclore de treinamentos como instrumento de marketing da empresa e dos técnicos, propondo treinamentos que envolvem altos custos, mas que trazem poucos resultados efetivos.

Feito estas considerações, resta dizer que um treinamento de boa qualidade deve evitar: muitas repetições; valorizar só informações oferecidas por pessoas de posição mais destacada; amostras viciadas (só de uma pessoa, segmento ou setor); opiniões pessoais; instrumentos muito longos; romper sigilo necessário das informações; usar sempre o mesmo instrumento de coleta; analisar dados somente em função das respostas do momento esquecendo-se de contextualizá-las; propor treinamento em momentos inadequados; desconsiderar que não existem modelos-padrão (cada situação exige um tratamento especial).

Determinada a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado do treinamento, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa que podem ser: orientadas para o conteúdo (leituras, instrução programada ou assistida por computador, recursos audio-visuais), para o processo (que enfatizam a interação entre os treinados, consciência de si e do outro, treinamento de sensibilidade, treinamento de grupos, etc.) ou para ambos (estudo de casos, simulações, jogos, treinamento de instrução no cargo, de orientação, de iniciação, etc.).

Quanto ao tempo, o treinamento pode ser aplicado antes ou depois do ingresso no trabalho. No primeiro caso, uma vez que o objetivo é a adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar, envolve o fornecimento de informações gerais sobre a empresa, direitos e deveres do pessoal, benefícios, chefias imediatas, descrição detalhada do cargo, etc.

O treinamento depois do ingresso no trabalho é característico de qualquer organização, pois em uma organização - a todo momento - haverá alguém sendo treinado em alguma coisa, o que exige uma programação geral que interesse aos empregados e à empresa concomitantemente. Este tipo de treinamento pode ser levado a efeito no próprio local de trabalho, por meio de rodízio de cargos, treinamento de tarefas específicas, enriquecimento do cargo, etc., ou fora do local de trabalho, por meio de aulas expositivas, filmes, *slides*, *videoteipes*, estudos de caso, painéis, debates,

dramatizações, simulação, jogos, instrução programada, etc., dependendo das necessidades e possibilidades da empresa e dos participantes envolvidos.

Execução: consiste em garantir procedimentos que caminhem em direção aos objetivos previstos. É necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os inevitáveis desajustes que sempre ocorrem na prática (flexibilidade). O fluxo multidirecional é um fator decisivo para a manutenção do interesse, para a correção de desvios e para a avaliação do projeto como um todo.

Existem algumas técnicas didáticas aplicáveis ao treinamento que podem ser desenvolvidas separadamente, combinadas ou integradas entre si.

Na verdade, não existem técnicas melhores ou piores e sim mais adequadas ou menos adequadas em função dos objetivos propostos.

Quanto ao material a ser utilizado, é preciso também que nos libertemos de certas ilusões: uma delas é acreditar que o valor do treinamento se mede pela sofisticação dos recursos empregados. A condição indispensável é que o material seja pertinente e bem explorado. É óbvio que o material necessário deve ser levantado com antecedência, inclusive em termos de custo, para que possa ser programado como suporte de alguma técnica de ensino.

Os recursos humanos também são uma variável importante na escolha de técnicas, algumas vezes seu manejo exige um

profissional especializado e empregar estratégias de ensino ao lado daquelas que favoreçam uma atuação saudável e descontraída do aprendiz e isso exige a utilização de técnicas de aquecimento (contar passagens importantes de sua vida, preferências pessoais, etc.) e de integração (voltados para a cooperação, para a troca e para a busca dos mesmos objetivos: jogos, brincadeiras, etc.). Já as técnicas de ensino têm por finalidade informar de maneira mais descontraída, estimulando o treinando a se manter motivado para aprender. Exemplos de técnicas de ensino: instrução programada, estudo dirigido, estudo de caso, Grupos de Verbalização e de Grupos de Observação (GV/GO), painel integrado, jogos e simulações, dramatizações, entre outras.

Avaliação: etapa final do processo de treinamento a avaliação visa à obtenção de retroação do sistema e pode ser feita ao nível organizacional dos recursos humanos ou ao nível das tarefas e operações.

Fundamentalmente, a avaliação deve considerar dois aspectos: 1- até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas; 2- demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Quanto aos instrumentos utilizados é preciso considerar que questionários com perguntas do tipo: valeu a pena? são válidos, mas não são suficientes. É preciso, também, que o avaliador previna-se quanto a algumas ilusões muito freqüentes no processo de avaliação, tais como: confiar excessivamente nos resultados

imediatos, contagiar-se com os entusiasmos dos participantes, entre outras.

No que diz respeito aos instrumentos de avaliação é preciso evitar modelos sofisticados e longos; usar linguagem clara, simples e direta; os modelos devem ser utilizados apenas para orientar a produção do material específico para cada situação; o material deve ser adequado à natureza dos sujeitos avaliados; preferencialmente, a avaliação não deve ser feita na presença do instrutor; a verdadeira avaliação é feita pelo chefe imediato; o instrumento de avaliação deve ser pensado já na fase do planejamento; tabelas e gráficos são úteis desde que esclarecedores e não apenas para valorizar o setor de treinamento; qualquer forma de expressão do participante, em qualquer momento, é dado importante de avaliação (nem todas as situações exigem, necessariamente, instrumentos formais de mensuração); criar condições para sensibilizar convenientemente os avaliadores para a oferta de dados reais e imparciais; os dados de identificação dos eventos avaliados são indispensáveis: denominação, local de ocorrência, período, população alvo, etc. Isso permite que os resultados obtidos no momento sejam utilizados mais tarde, para efeito de comparações; ao se estruturar as questões deve-se pensar em como as respostas poderão ser tabuladas. Finalmente, o instrumento deve ser testado antes de sua definição final.

Apresento abaixo, alguns pontos importantes para reflexão, destacados por Macian (1987):

" O treinamento deve ser uma porta de entrada para um campo mais rico, que é o desenvolvimento do indivíduo, seu crescimento pessoal, seu despertar para a atividade, para a pesquisa, para a descoberta, para a busca de novas oportunidades de aprendizagem; os métodos e Técnicas transformam-se em instrumentos cada vez mais ricos à medida que se aproximam da realidade do aprendiz e que são produto da criatividade dos planejadores e instrutores; o que é bonito e desejável nem sempre é possível. Há barreiras iniciais, tanto da parte dos programadores como dos aprendizes: a chamada à atividade, a projeção para o futuro, bem como o estímulo à criatividade, geram muitas vezes reações repulsivas, pois o imediatismo parece sempre mais atraente, mais próximo, mais simples, mais suave, mais eficiente. Tudo, porém, é uma questão de hábito. Quebradas as resistências iniciais, cria-se um entusiasmo contagiante e, no final, é sempre gratificante e descoberta de novas capacidades. Vale a pena, portanto, investir na criatura humana: o retorno virá certamente". (Macian, 1987, p.90)

Para possibilitar a mudança organizacional e permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração eminentemente democrática, prática e flexível, é preciso criar um clima de confiança mútua. Além disso a descentralização das decisões faz com que as coisas sejam mais ágeis e mais eficientes.

Segundo Chiavenato (1994) *"o espírito empreendedor está intimamente ligado à inovação"*. Porém, esse tipo de mudança (gerencial) supõe mudança cultural, o que é mais difícil de ser processado. Daí a necessidade da empresa escolher bem a sua equipe de trabalho e trabalhar na formação de grupos naturais de trabalho constituídos por pessoas de uma mesma área (divisão ou

departamento) ou de áreas afins atuando como equipes ou times. Enfim, adotar uma forma de gerência democrática não significa desautorizar o proprietário e/ou gerente, mas uma estratégia para motivar e envolver mental e emocionalmente todos os membros da equipe, ou seja, encorajá-los a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los, tirando dos ombros do gerente uma carga que aumenta, gradativamente, até ficar insuportável ou insustentável, na medida em que ocorre a expansão da empresa.

Conforme explicitado acima (item 1.2.2.) as duas empresas estudadas recaem no modelo de gestão Taylorista e não equipam seus departamentos com autonomia e informações. Entre estes figura o departamento de Recursos Humanos que sobrevive, com sua tarefa e responsabilidade de olhar a dimensão humana, como é preconizado no discurso empresarial da contemporaneidade.

Assim, o que ocorre são duas mensagens: uma o discurso, que aparece bonito, permeado de palavras que contemplam a dimensão humana. Outra, subliminar, no bojo do qual o funcionário é encarado como uma unidade operativa.

E, se são duas mensagens, uma delas é a máscara (ou o rótulo) da outra que é a atitude encoberta, lembrando-nos alguns pesquisadores os quais defendem que muitos dos movimentos ocorridos nas empresas, sob o rótulo da democracia, na verdade não passam de atitude repressora. Vamos acompanhar o pensamento de Roux (1982):

"...onde conhecimentos, habilidades e atitudes são consumidos como simples combustível nos alto-fornos da grande empresa contemporânea. É preciso insistir: não apenas na habilidades e conhecimentos, mas também, e sobretudo, as atitudes são direcionadas, habilmente desenvolvidas e conduzidas para perfis de eficácia predefinidos. Que sobraria ? O homem universal para viver sua vida feliz e abstrata 'lá fora' porque dentro da empresa ele é um soldado da eficácia. Não concebendo o homem como sujeito da história, considerando-o apenas como 'recursos humanos', tal estrutura mostra-se intrinsecamente repressora". (Roux, 1982, p.59)

O treinamento que existe no discurso como um espaço de democracia e abertura, no qual o funcionário é "ouvido" e "tem voz" é transformado em local onde os operários recebem instruções de como devem agir, portarem-se e, até, serem. Sua voz (do funcionário) será armazenada... mas poderá ser usada como um dos instrumentos para sua persuasão. Assim a empresa nos mostra que seus interesses possuem o poder de corromper qualquer espaço, inclusive aqueles destinados aos operários, para sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal, o que é uma manipulação, como diz Spink (s/d):

"...as pessoas não tem direito nem possibilidade de discutir qualidade, nem poder de tomar decisões, o que é uma contradição, uma alienação: vamos para outro local discutir o que você vive aqui. Quer dizer, não se admite que o local de trabalho seja um local de debate democrático sobre problemas de produção, de stress, de condições de trabalho. Isto é tremendamente manipulatório." (Spink, s/d, p.20)

Nas duas empresas, apesar de ser por motivos diferentes, o fato é que o treinamento só acontece porque é legal, ou seja, há uma portaria – Portaria 05/98 (Anexo II) – que o regulamenta, como também confere a São Paulo Transportes (SPTrans) a responsabilidade pelo acompanhamento, fiscalização e efetivação do mesmo. Caso as empresas não o cumpram no prazo estipulado, correm o risco de serem autuadas pelo órgão de fiscalização.

Os treinamentos tal qual previstos na legislação e conseqüentemente ministrados de acordo com o direcionamento regulamentado denominam-se “Qualidade no Atendimento ao Usuário” e “Direção Segura”. O primeiro, com carga horária de 12 horas e destinado a motoristas e cobradores com o objetivo de *“Promover a conscientização do profissional do transporte coletivo urbano do seu papel como prestador de serviço à população, com qualidade.”* (port.05/98). Sua periodicidade é anual e, na reciclagem, está revisto uma carga horária de 08 horas, o que modifica um pouco seu conteúdo. Já o segundo – Direção Segura - possui carga horária de 04 horas, é destinado apenas aos motoristas e não consta na portaria seu objetivo. A reciclagem também é anual, mantendo-se a carga horária de 04 horas e o mesmo conteúdo. Este curso é uma síntese do programa de Direção Defensiva.

Na época em que trabalhei nas empresas, utilizei técnicas como: aula expositiva, recurso audiovisual, debate incluindo as situações que viviam, jogos, dinâmicas, entre outros. A participação destes durante o treinamento era solicitada constantemente e os funcionários utilizavam bastante o espaço oferecido. Poucas reflexões eram solicitadas, porém eram orientadas na direção de si,

nunca em relação ao contexto em que viviam, pois tal orientação poderia levantar questões que não poderiam ser abarcadas pelos instrutores pelo simples fato de (estes) não possuírem informações para respondê-las e nem autonomia para questioná-las junto à Direção.

Almeida (1982) compactua com esta visão e, em sua análise, fala sobre o poder na mão de poucos, e questiona a ação de treinamento comparando-o com o domesticar animais e mostrando uma análise mais agressiva sobre a questão:

"Os treinamentos são ações que indústrias, times de futebol, clubes hípicas, circos, polícia, etc., promovem com a finalidade de modificar o comportamento de animais, comportamento visto como indesejável ou não aperfeiçoado. Os treinamentos pressupõem tarefas a serem cumpridas, com o máximo de controle, num determinado período de tempo, que levam muito mais à geração de reflexos, atitudes práticas do que a reflexões. (...) outra característica: os treinamentos são planejados por pequenos grupos que, pensando pelo todo, propõem uma ação de massificação das informações definidas como treináveis, ou, numa palavra menos suave, domesticáveis. Pequenas discussões são permitidas em momentos previstos... você até pode dar sua opinião... nunca exigir o controle das verbas e decisões...". (Almeida, 1982, p.131).

Na empresa da Zona Sul, os empresários não acreditam que o treinamento melhore algo, preferindo não realizá-lo e então o atrasam até serem pressionados pela SPTrans, que fornece outro prazo, exíguo, para sua efetivação e sob risco da empresa ser multada. Como uma cascata, este pensamento reflete-se no chefe

de tráfego que também não acredita no treinamento, por achar que apenas alguém com experiência em trabalhar com o ônibus, pode ensinar algo que auxilie aos motoristas em seu dia-a-dia. Precisa dos seus motoristas e acha que a “escolinha” é perda de tempo, cumprindo-a também por obrigação.

Em linhas gerais na sala de treinamento, um maior número de operadores desta empresa apresentam discurso e atitude contaminadas pelo movimento sindical. Frequentemente fazem zombarias, ironizando os colegas – principalmente os que mostravam-se interessados. Recriminam as falhas da garagem, extrapolando-as, sem a intenção de melhorá-las ou sugerir mudanças, mostrando-se revoltados e indignados com sua situação frente à empresa e ao Brasil (condição social). Certas vezes aparentam confusão entre direitos e deveres, como se o limite entre empresa-funcionário não estivesse delineado. Os profissionais que atuam na área de recursos humanos tentam evitar tais situações, pois, como explicitado anteriormente, encontravam-se podados por estarem sem informações e sem autonomia.

Já na empresa da Zona Norte, os dirigentes acreditam no treinamento, mas acham alto seu custo, o que faz com que também o evitem tanto quanto possam. Esta forma de pensar propaga-se até o chefe do tráfego, que crê ser importante ao motorista, porém precisa conciliar a escala de trabalho com o treinamento. Como geralmente trabalha com baixo número de funcionários, esta tarefa causa certo transtorno ao seu departamento, mas consegue driblar as dificuldades.

Também em linhas gerais, o comportamento destes funcionários na sala mostra-se diferente: um pessoal mais brando e com maior discernimento acerca das responsabilidades do mundo. Percebiam, apontavam as falhas da garagem e sabiam o que seria necessário para modificá-las, mas acabavam entendendo porque a solução, muitas vezes, estava fora da alçada da empresa, dependendo do sistema.

1.2.7. Política de Pessoal

Os motoristas que trabalham com ônibus urbano ficam submetidos a três tipos de normas: as estabelecidas pela própria empresa que trabalham, pela SPTrans através do Regulamento de Sanções e Multas (RESAN) e pelo Código Nacional de Trânsito (CNT) e o não cumprimento destas, podem causar-lhes sanções em diferentes níveis.

Os procedimentos referentes às multas de trânsito e às da SPTrans são semelhantes nas duas garagens: as multas de trânsito são repassadas para o motorista e, geralmente, as empresas fazem vales para que este pague-as em algumas vezes. As ocorrências provenientes da SPTrans, ou seja, aquelas que seus fiscais aplicam, são encaminhadas primeiramente para o próprio órgão, que redigirá a ocorrência, aplicando a sanção de acordo com o estipulado no RESAN. Na seqüência (a ocorrência) é encaminhada à operadora que deverá punir o motorista, relatando o procedimento utilizado à SPTrans.

Na garagem da Zona Sul e norte existem regras que vigoram incondicionalmente e regras que vigoram condicionalmente. As regras que vigoram incondicionalmente geralmente são aquelas que implicam em prejuízo para a empresa, havendo um sistema para descontar dos operadores, em forma de vales que são debitados do seu hollerith, como nos casos de assaltos¹⁰, batidas, multas de trânsito, entre outras.

As que vigoram condicionalmente estão relacionadas à parte técnica e ao trato com os passageiros: forma de dirigir – direção perigosa, cortar o ponto¹¹, dirigir fora do itinerário, velocidade, reclamações de usuários, etc. e são condicionais por três motivos: o primeiro porque dependem do fiscal da empresa ver a ocorrência, o segundo porque dependerá deste fiscal comunicar ao chefe do tráfego (que aplicará a sanção) e o terceiro motivo é o que se refere a pessoa a qual será aplicada a sanção.

É neste ponto que as duas garagens diferem-se: os critérios utilizados na empresa da zona sul, além do desempenho, também estão relacionados à pessoa na qual é aplicada a sanção, por exemplo se o punido for “elemento perigoso”¹², atuante sindical ou se tiver vínculo afetivo com o chefe do tráfego, seus delitos podem ser aplacados ou esquecidos. São utilizados os mesmos critérios em relação aos “privilégios” que a profissão oferece, como os melhores carros, carros de linha, melhores horários, melhores linhas, etc.

¹⁰ Geralmente as garagens estipulam valores, acima dos quais, os assaltos são descontados do cobrador devido à desconfiança existente sobre o autor do mesmo.

¹¹ Não parar o veículo para embarque e/ou desembarque.

¹² Possuem ficha criminal, inclusive de assassinatos.

Já a garagem da zona norte utiliza, em sua maioria, critérios relacionados ao conteúdo da ocorrência ou ao desempenho geral do funcionário, percebendo-se uma fiscalização mais ativa e, até, maior valorização daqueles que possuem bom desempenho. Também são estes que recebem os “privilégios” da profissão.

Na literatura da área encontrei passagens e pensamentos que vale a pena serem destacar:

Spink (s/d) acredita que os funcionários arranjam uma forma de viver sua condição humana, acabando por ocorrer duas formas de atuação dentro da própria empresa; uma que é o estipulado, o mandado, e outra que é o executado, o real, que foi e é criado por aqueles que lidam no dia-a-dia.

“...em muitas empresas, a mentalidade ainda é criar uma estrutura de funções, de cargos, que não exija a inter-relação entre as pessoas. Toda a inter-relação é feita via supervisor. Só que na prática isso não funciona direito porque as pessoas vão criando seus próprios laços. De um lado temos o departamento de engenharia e produção e de sistemas e métodos que desenha cuidadosamente a planta de um determinado processo de produção. De outro temos os operários que estão fazendo aquele processo acontecer, e verifica-se que eles organizam o trabalho de uma forma diferente. Na prática, eles sempre dão um jeito para que o trabalho seja feito de forma mais apropriada a partir deles. Intuitivamente as pessoas reagem e criam modelos mais adequados de trabalho, ou seja: racional é um conceito relativo – não existe um racional, mas muitos.” (Spink, s/d, p.18)

As pessoas enfrentam variados e diários problemas em sua vida e encontram capacidade e criatividade suficiente para resolvê-los e esta é, fundamentalmente, sua condição humana, acreditam-se capazes de colocar um pouco de si no trabalho, e resolvem não despir-se (de si). Tomam algumas decisões, acrescidas de suas descobertas e conquistas que por sua vez possuem seu viés, ou seja, encontram-se enriquecidas com sua crença e especificidade de ser humano.

No transporte isto sem dúvida ocorre. E ocorre diariamente, visto que nas ruas da capital – que é o domínio público – confrontam-se com variedades de pessoas que vão colorindo cada situação com sua especificidade de ser humano.

Diante desta riqueza o motorista está só, ele e seu cobrador, pois seu chefe e a garagem estão “lá atrás” – “longe”. Neste momento não só pode, como é preciso exercer sua condição humana decidindo, criando e lidando com a situação da forma como esta se apresenta e, ao mesmo tempo, acrescentando seu viés. Os operadores neste momento são sujeitos sociais, participantes da esfera público, sendo formados e formadores das representações sociais que lá se apresentam.

Muitas vezes o fato de exercer sua condição humana, na qual está inserido seu viés, é entendida pelos dirigentes da empresa como uma forma de burlar os procedimentos preestabelecidos, que deve ser controlada e contida, como qualquer atitude de afronta.

Na medida em que não confiam, nem acreditam que os homens têm condições de resolver seus problemas, os líderes, seguindo a linha de raciocínio do Homem Mecânico, tendem a manter um controle ferrenho sobre tudo e todos, e para isto “apagam” a diversidade humana. Esta não cabe, não é aceita dentro das organizações.

“...na verdade ficamos surpreendidos com a variedade porque esta perturba os modelos bem ordenados que usamos para tentar prever o que as pessoas farão e, conseqüentemente, tentar planejar para elas. Aceitar a diversidade significa ter que encontrar modos de interagir com ela – isto é, se nossas intenções forem sérias”.(SpinK, 1979, p.8).

Então o motorista vive a dicotomia de “lá fora” precisar ser humano dotado de poder de decisão, autonomia e etc., mas “dentro” não é nada além do que uma unidade operativa, peça necessária para dirigir o ônibus.

2. AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, AS SINGULARIDADES E O GRUPO SOCIAL

Desenvolvi esta pesquisa com o objetivo de entender o motorista de transporte urbano a partir dele, ou seja, olhando para ele e não sobre ele levando em consideração o universo contraditório de suas interações e inter-relações cotidianas.

Interessava-me sobretudo, identificar como os motoristas urbanos compreende e significa o mundo e qual a Representação Social sobre sua profissão que forjaram ao longo de suas vidas.

Para tanto busquei o apoio teórico-metodológico da teoria das Representações Sociais que abarca estas questões e vai além, postulando que na forma como o indivíduo entende o mundo encontram-se componentes que irão orientar sua prática, mover suas ações e comunicações.

Como se trata de uma teoria relativamente nova nos meios acadêmicos, apresento um breve relato acerca da história das representações sociais para, em seguida, aprofundar alguns pontos importantes para este estudo.

Como relata Costa (1998), outros pensadores já haviam estudado as Representações Sociais, cada um sob seu prisma: numa primeira fase existiram Simel, Weber e Durkheim que estavam preocupados com o caráter coletivo das representações, não com seu conteúdo ou dinâmica. Já na segunda fase aparecem Lewy-Bruhl, Piaget e Freud. O

primeiro aponta que a influência que a sociedade exerce sobre cada um, os modifica ao mesmo tempo que os une, visto que todos aqueles que pertencem a uma mesma sociedade possuem um tipo de lógica que os diferencia de outras sociedades. Piaget traz este pensamento para o indivíduo, auxiliando-o a entender o desenvolvimento da criança, e Freud interessa-se em entender como as representações passam do coletivo para o individual, marcando o caráter da pessoa.

Costa (1998) relata que Serge Moscovici, em 1961, retomou esta teoria porém, diferentemente de seus antecessores, interessou-se em “entender o dinamismo dessa relação, ou seja, como o social interfere na elaboração das Representações Sociais dos indivíduos e como estas interferem na elaboração das representações sociais do grupo a que pertencem” (p.30) e desta forma acabou ultrapassando o enfoque individualista da psicologia e o enfoque coletivista da sociologia, inaugurando uma nova fase das representações sociais, na qual o foco é o estudo de sua dinâmica, isto é, como se dá sua construção, como acontece seu movimento de interação entre as pessoas e como se articula com o senso-comum.

A esfera pública, enquanto domínio da vida em comum, é o espaço da alteridade, local onde as pessoas comunicam-se e agem, permitindo, ao mesmo tempo, sua identificação e sua diferenciação, ou seja, a fabricação comum de sentidos e a partilha da diversidade, tornando-os indivíduos e sujeitos sociais. Como diz Jodelet, para a constituição da identidade é necessário a alteridade...

“...o reconhecimento de um ‘não-nós’ é a condição necessária da posição ‘nós’. /.../ esses processos se desenvolvem sempre num espaço social e/ou

cultural comum, que assegura a relativa similitude dos grupos e seus membros. Essa perspectiva, contudo, faz surgir a necessidade de referir a relação com o próximo ou com o outro a uma totalidade mais ampla, contexto plural e lugar potencial de conflitos e disputas, do qual se pode decorrer a definição de uma alteridade.” (apud Arruda, 1998, p.55).

Desta forma a esfera pública apresenta-se como um palco que acolhe os vários processos que permitem a identificação e constituição do homem, tornando-os ao mesmo tempo indivíduos e atores sociais. Entre estes processos figuram-se as Representações Sociais que constróem e são construídas pelos atores sociais, em um processo ininterrupto que permite à estes entender a realidade, identificar-se com ela, ao mesmo tempo que os auxilia tanto na escolha das atitudes e tomadas de posição diante da vida, como no momento de justificá-las cognitivamente ou, de acordo com Abric as Representações Sociais possuem quatro funções:

“Funções de saber: elas permitem compreender e explicar a realidade... /.../ Funções identitárias: elas definem a identidade e permitem a salvaguarda da especificidade dos grupos... /.../ situar os indivíduos e os grupos /.../ (permitindo) a elaboração de uma identidade social e pessoal /.../ compatível com sistemas de normas e de valores social e historicamente determinados... Funções de orientação: elas guiam os comportamentos e as práticas... Funções justificatórias: elas permitem justificar, à posteriori, as tomadas de posição e os comportamentos...” (apud Sá, 1996, p.44)

Assim as Representações Sociais são constructos mentais organizadores que permitem um processo de conhecimento individual,

sincronizado com o grupo ao qual pertencem, o que, por sua vez, propicia e estabelece sua inclusão neste mesmo ambiente social.

Para entendermos a amplitude da teoria, será necessário compreendermos como as representações se formam ou de acordo com Costa (1998, p.33) "*...como o social se transforma em representação e como esta transforma o social*" para tanto precisaremos explicar sobre dois processos: objetivação e ancoragem:

Com o auxílio de Costa (1998, p.33) e Therrien (1996, p.37), podemos entender o fenômeno da objetivação, como um processo individual de construção do conhecimento que se dá a partir da interação do sujeito com o excesso de significações que o ambiente possui. Para tanto, seleciona e descontextualiza a realidade, reduzindo o fato de seu significado real e transportando-o a um novo status interno, que formará um núcleo figurativo. Através de um processo psíquico classifica este núcleo sob uma nova ordem, que permita sua (do núcleo) naturalização, ao conferir-lhe um status coerente com sua (do indivíduo) capacidade de compreensão, que elimina qualquer contradição interna. Desta forma acaba por conferir um significado próprio à representação, coerente com seu referencial interno.

A ancoragem é um processo através do qual o núcleo naturalizado é classificado em categorias ou significações sobre um quadro de referências já conhecido, a fim de atribuir-lhe uma posição – positiva ou negativa – que esteja em concordância com suas outras representações já cristalizadas. Assim as representações ganham funcionalidade, tornando-se instrumento de mediação social, no momento em que se

traduzem em operações de pensamento e ação que irão influenciar sua interação como seus membros e o grupo como um todo.

Estes dois processos instrumentalizam as pessoas a defrontarem-se com o inexplicável, traduzindo-o não só em conhecimento cognitivo mas que também leva em conta os aspectos afetivos e sociais, ou seja a interação que possuem com o contexto e a possibilidade de tomada de posição frente à ele. Como diz Jovchelovitch e Guareschi sobre o caráter social das representações:

"O fenômeno das representações sociais, e a teoria que se ergue para explicá-lo, diz respeito à construção de saberes sociais e, nessa medida, ela envolve a cognição. O caráter simbólico e imaginativo desses saberes traz à tona a dimensão dos afetos, porque quando sujeitos sociais empenham-se em entender e dar sentido ao mundo, eles também o fazem com emoção, com sentimento e com paixão. A construção da significação simbólica é simultaneamente um ato de conhecimento e um ato afetivo. Tanto a cognição como os afetos que estão presentes nas representações sociais encontram sua base na realidade social. /.../ E quando as pessoas se encontram para falar, argumentar, discutir o cotidiano, ou quando elas estão expostas às instituições, aos meios de comunicação, aos mitos e à herança histórico-cultural de suas sociedades, que as representações sociais são formadas" (apud Amaral, 1997, p.14)

Segundo Moscovici as representações são importantes se queremos entender o sujeito como sujeito social, visto que as representações não são sociais apenas por que são produzidas coletivamente, mas porque cumprem outra importante função que é a contribuir *"para os processos de formação de condutas e de orientação das comunicações sociais"*

(apud Amaral, 1997, p.13). Spink também atenta para o caráter social das representações:

"as representações são também uma expressão da realidade intraindividual, uma exteriorização do afeto. São, neste sentido, estruturas estruturantes que revelam o poder de criação e de transformação da realidade social." (apud Trasatti, 1994, p. 31)

Tornam-se transformadoras da realidade social por permitir que cada indivíduo imprima em seu grupo sua singularidade, que advém de sua experiência particular, de sua percepção e apreensão acerca de um objeto, que pode ser - e muitas vezes é - diferente da percepção dos demais e que pertencem ao mesmo grupo social.

Desta forma o conceito das representações sociais resgata a importância do indivíduo em sua dimensão histórica, tomando-o (também) construtor de sua realidade, portanto profundamente comprometido com ela enquanto sujeito social e cidadão.

3. O MÉTODO UTILIZADO

3.1. Procedimentos para coleta e análise dos dados

Este estudo tem como objetivo identificar as Representações Sociais que os motoristas constróem acerca de sua profissão e como elas se articulam com a descrição que fazem de seus comportamentos apresentados no exercício da atividade profissional.

A abordagem qualitativa permitiu o entendimento deste fenômeno em maior profundidade, por permitir uma compreensão mais aguçada do significado destas representações e de seu impacto na atitude dos motoristas. Portanto, o foco desse estudo foi a forma como os motoristas apreendem e configuram sua profissão e oferecer subsídios para se ampliar a compreensão deste segmento.

A priori, defini que os motoristas que fariam parte da pesquisa fossem escolhidos a partir da indicação do chefe do setor de duas empresas de transporte coletivo. Este deveria indicar dois funcionários considerados "bons" e dois funcionários considerados "maus", pois interessava-me, também, verificar se havia coerência entre as representações dos chefes de tráfego e as dos motoristas, e se existiam, realmente, diferenças fundamentais entre as representações sociais sobre a profissão por parte de motoristas considerados "bons" ou "maus" por seus respectivos chefes. Desta forma a pesquisa envolveu oito motoristas, quatro de cada empresa. Os critérios de escolha dos motoristas foram os seguintes:

- Integrar duas empresas municipais de transporte coletivo, uma localizada na zona sul e outra na zona norte da cidade
- Ter sido indicado pelo chefe de setor de sua respectiva empresa, em função de se mostrarem “bons” motoristas.
- Ter sido indicado pelo chefe de setor de sua respectiva empresa, em função de se mostrarem “maus” motoristas.

A fim de coletar as informações e alcançar o objetivo proposto, utilizei-me de entrevistas semi-estruturada, com auxílio de um roteiro (Anexo III).

Os dirigentes de cada empresa foram contatados e, na medida em que concordavam com a realização da pesquisa, seguiu-se o contato com o chefe do tráfego, o qual era informado sobre o teor da mesma e já questionado sobre o que seria, para ele, um “bom” motorista e um “mau” motorista.

Neste momento de indicação dos participantes, definimos o local, o horário e as datas das entrevistas, visto que seria necessário coordenar as escalas de trabalho e os horários que determinados motoristas estariam na garagem (local escolhido pelo chefe do tráfego para a realização das entrevistas).

Antes de acertar o local e o horário das entrevistas com os motoristas indicados, tomei o cuidado de solicitar anuência de cada um e lhes garanti sigilo quanto às informações prestadas e à identidade. Em seguida, explicitarei os objetivos de meu trabalho e a forma de registro, isto é, a gravação.

As entrevistas foram individuais e duraram de uma hora e trinta minutos a duas horas em média. Como não foi possível marcá-las todas para um mesmo dia, foi necessário voltar às empresas mais de uma vez, até que todas fossem realizadas.

Os dados foram transcritos e agrupados por temas afins e, posteriormente, organizados em categorias explicitadas abaixo:

- **CATEGORIA 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS:** Refere-se às informações pessoais, ou seja, aquilo que é próprio do entrevistado.

- **CATEGORIA 2 – CONDIÇÕES FAMILIARES (EM RELAÇÃO AO TRABALHO; EM RELAÇÃO À PROFISSÃO):** Refere-se às condições nas quais o entrevistado foi submetido em sua infância, condições de desenvolvimento, valores familiares (entre outros) e suas possíveis relações com sua atual profissão.

- **CATEGORIA 3 – CONDIÇÕES DE APRENDIZAGEM PARA O TRABALHO:** Refere-se à relação que o entrevistado denota com seu processo de aprendizagem, no que se refere aos conhecimentos e habilidades exigidas pela profissão.

- **CATEGORIA 4 – INÍCIO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:** Nesta categoria a intenção foi conhecer a trajetória profissional dos sujeitos e suas implicações na definição da carreira.

- **CATEGORIA 5 – CONDIÇÕES DO TRABALHO:** Refere-se à forma como percebe e sente as condições gerais de seu trabalho (ambiente físico, emocional, financeiro, entre outros).

- **CATEGORIA 6 – PERSPECTIVAS FUTURAS:** Refere-se às suas expectativas para seu futuro, o que quer, espera ou acredita possível para si.

- **CATEGORIA 7 - REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE O TRABALHO.**
 - **SUB-CATEGORIA 7.1. - O QUE O MOTORISTA ACHA DE SUA PROFISSÃO.**
 - **SUB-CATEGORIA 7.2. - OS 4 MELHORES ASPECTOS DA PROFISSÃO.**
 - **SUB-CATEGORIA 7.3. - OS 4 PIORES ASPECTOS DA PROFISSÃO.**
 - **SUB-CATEGORIA 7.4. - O QUE É UM "BOM" MOTORISTA.**
 - **SUB-CATEGORIA 7.5 - O QUE É UM "MAU" MOTORISTA.**

A partir das categorizações das respostas obtidas foi possível analisá-las tendo em vista os objetivos propostos e à luz do referencial teórico de apoio, sobretudo, a teoria das Representações Sociais.

3.2. O “bom” e o “mau” motorista na visão dos chefes do tráfego

De acordo com o chefe do tráfego da empresa da zona sul, o “bom” motorista é aquele que dirige bem, sem dar “trancos” no veículo, chega no seu horário para trabalhar, verifica o ônibus antes de sair da garagem, não corta pontos e nem dá problemas na empresa, tratando bem todos os fiscais e não criando problemas para o seu chefe, ou com suas palavras:

“É aquele que trabalha certinho, trabalha direito. Sabe guiá um carro, não dá tranco, olha o ônibus se está no estado de carregá usuário. Trata bem os passageiros, é educado com os passageiros. Não falta ao serviço e chega todo dia no seu horário no serviço, não corta ponto e não dá problema na empresa. Trata bem o fiscal no ponto, trata bem o fiscal do plantão e não tem problema com o chefe. É tudo isso o bom profissional.”

Já os “maus” motoristas são aqueles que trabalham revoltados, dando “trancos” no carro, faltando ao serviço, maltratando os passageiros, sem respeitar os outros motoristas na rua, sobretudo os carros pequenos, não respeitam a parada obrigatória para embarque e desembarque, não segue o itinerário e utiliza a 2ª e 3ª faixa de rolamento, como mostra a transcrição abaixo:

“Trabalha revoltado, dá tranco no carro, maltrata o passageiro, xinga o passageiro, fica fora do itinerário, falta o serviço, corta o ponto. Fica na esquerda a vida toda e sem respeitá o pessoal que tá dirigindo na rua. É o contrário do tratamento do outro.”

O chefe do tráfego da empresa da Zona Norte acredita que o “bom” motorista é aquele que cumpre seus deveres, não falta e nem chega atrasado, é um profissional na condução de seu veículo, se necessário faz uma viagem a mais sem reclamar, não pede rendição, sabe lidar com o público, possuindo um mínimo de reclamações tanto do usuário como queixas da manutenção (quebra de peças do carro) e faz ficha de manutenção do veículo. Não se vê o bom funcionário, ele nem vem na empresa, você nem sabe que ele existe:

“Cumpre os deveres dele, não falta, profissionalmente na condução do veículo, lida com o público. Tem um mínimo de reclamações, tanto do usuário como queixa de carro, queixa da manutenção. Chega no horário dele, pega o carro, faz seu horário, se o rendição não chegá no horário correto, este aceita fazer mais uma viagem sem reclamá, traz o carro para garagem, entrega sua ficha e faz ficha de defeito do carro, não pede rendição. Não se vê o bom funcionário, ele nem vem na empresa, você nem sabe que ele existe.”

Já o “mau” motorista possui reclamações do 158¹³, que são reclamações do usuário; possui faltas, atrasos e não tem disponibilidade para fazer outro horário; não cumpre com as atribuições do cargo.

“O mau motorista é aquele que possui reclamações do 158 (usuários que reclamam para a SPTrans), reclamações do usuário – criando

¹³ Serviço oferecido pela SPTrans que recebe denúncias, informações ou sugestões dos usuários do sistema de transporte do município.

caso com todo mundo – falta, perde hora, nunca o carro está bom, pede rendição, não dá as viagens, deixa de embarcar o passageiro, cola no carro da frente, não trabalhando direito e nem deixando o outro trabalhar também e nunca tem disponibilidade para fazer outro horário”.

3.3. Caracterização dos Entrevistados

Quadro 03

EMPRESA	ZONA SUL				ZONA NORTE			
	BONS MOTORISTAS		MAUS MOTORISTAS		BONS MOTORISTAS		MAUS MOTORISTAS	
MOTORISTAS	ALFREDO	BETO	CARLOS	DANIEL	AMANDA	BERNARDO	CAIO	DANTE
IDADE	46 anos	45 anos	49 anos	52 anos	38	62 anos	33 anos	53 anos
ESCOLARIDADE	3º ano primário	4º ano primário	Ginásio (madureza)	2º ano primário	2º ano do Ens. Médio	3º ano primário	4º ano primário	5ª série
REGIÃO DE NASCIMENTO	Presidente Venceslau SP	Cachoeira do Itapemirim ES	Piedade SP	Caatinga. MG	São Paulo SP	Pederneiras SP	São Paulo SP	Caconde SP
TEMPO EM SÃO PAULO	20 anos	27 anos	45 anos	24 anos	38 anos	38 anos	33 anos	31 anos
IDADE DO 1º TRABALHO	10 anos	13 anos	14 anos	08 anos	16 anos	Cedo, no campo	13 anos	12 anos
EXP. MOTORISTA (geral)	27 anos	26 anos	13 anos	32 anos	7 anos	39 anos	10 anos	30 anos
EXP. EM ÔNIBUS URBANO	19 anos	26 anos	13 anos	30 anos	7 anos	38 anos	8 anos	15 anos
JORNADA MÉDIA		9hs/dia		7:10hs/dia	9hs/dia	8hs/dia	15, 16hs/dia	10hs/dia

Obs. 1: Motoristas classificados segundo o chefe do tráfego de cada garagem.

Obs. 2: Os nomes utilizados para os motoristas são fictícios.

O quadro 3 demonstra que existem algumas similaridades entre os motoristas envolvidos nesta pesquisa. E entre estas, figura o grau de escolaridade. Cinco deles, que corresponde à maioria, possuem nível primário completo ou incompleto. Dois chegaram até a 5ª série e apenas um, aliás a única mulher motorista, chegou ao Ensino Médio, cursando até o 2º ano.

Outra semelhança é que apenas dois nasceram e foram criados em São Paulo, o restante veio à procura de emprego, sendo que quatro vieram do interior de São Paulo, um do estado do Espírito Santo e outro de Minas Gerais e se estabeleceram na capital. Encontram-se aqui há mais de 20 anos, constituindo família e trazendo outros parentes.

Um fato que chama a atenção é que pertencem à empresa da Zona Norte os dois motoristas nascidos na capital, sendo que todos os entrevistados desta empresa são do Estado de São Paulo. Na empresa da Zona Sul encontram-se os motoristas que vieram de outras regiões do Brasil, sendo que nenhum deles nasceu e foi criado na cidade.

A idade dos motoristas entrevistados mostra pequena variação: o mais novo possui 33 anos. Cinco destes encontram-se na faixa etária de 35 à 55 anos e um deles possui 62 anos.

Todos os motoristas começaram a trabalhar ainda na infância entre a idade de oito e dezesseis anos.

Observa-se que, com exceção da motorista do sexo feminino, todos tem mais de 10 anos de experiência como motorista e mais de seis anos de experiência como motoristas de transporte coletivo, desses a maioria com mais de 12 anos.

3.4. Descrição dos Resultados

Como já foi dito, as entrevistas foram gravadas, transcritas e as respostas obtidas agrupadas considerando algumas categorias (Anexo IV).

Cabe ressaltar que essas categorias não foram estabelecidas à priori. Ao contrário, foram definidas após várias leituras e releituras do “texto” construídos pelos sujeitos.

Na descrição dos resultados, abaixo, estas aparecem interrelacionadas de modo a permitir ao leitor uma visão mais geral do perfil de cada entrevistado, bem como de suas representações sociais sobre a profissão de motorista.

Na seqüência apresento as respostas fornecidas pelos motoristas da Zona Sul, imediatamente seguidas pelas respostas oferecidas pelos motoristas da Zona Norte.

A análise dos resultados é apresentada apenas no final da descrição dos mesmos.

3.4.1. Motoristas da Zona Sul

3.4.1.1. Motoristas considerados “bons” segundo seu chefe.

Alfredo

Começou a trabalhar na infância com o pai, acompanhando-o na lavoura, enquanto a mãe permanecia em casa, pois era do lar.

Seu primeiro contato com a função de motorista se deu no seio familiar quando o pai adquiriu um veículo. Desde o início mostrou facilidade na condução do veículo, obtendo o reconhecimento do pai e do instrutor que, a princípio, iria ensinar o irmão, mas ele aprendeu antes. A partir daí tornou-se o motorista “oficial” da família, conforme comprovam suas palavras:

“Meu pai quando era prá fazê alguma viagem, com meu pai e minha mãe, só andava comigo, não andava com os outro.”

Quanto às contribuições da escola para o exercício desta função ele destaca a alfabetização, uma vez que necessita da mesma para ler as placas de trânsito. Segundo ele, o que aprendeu na escola serve (está bom) para o exercício desta profissão, porém para outras não. A principal contribuição recebida em termos de orientação para o trabalho foi do

sindicato, inclusive, no que diz respeito à defesa dos interesses do trabalhador.

"...a maioria que eu aprendi foi no sindicato. No sindicato aprende a defender o trabalhador e até a própria empresa."

O fato de saber, ter facilidade, gostar e ter experiência de dirigir (família) habilitaram-no a continuar seguindo esta profissão.

"...como eu já sabia dirigir o Jeep, /.../ ... eu trabalhei lá 3 anos de tratorista... /.../ ... então comecei a pegar caminhão prá lá, prá cá a andá, quando precisava fazê alguma viagem eu fazia..."

Referindo-se às suas perspectivas para o futuro afirma que pretende exercer a profissão de motorista até aposentar-se para, então, comprar um chácara e cuidar de horta.

Aspectos positivos de sua profissão, para ele estão relacionados ao fato de receber um salário, que considera digno, por um trabalho que gosta de fazer. Além disto é um trabalho que o torna popular (conhecido) e lhe permite conhecer muitas pessoas, a começar pelos colegas de trabalho.

"Hoje em dia eu conheço gente do Bola Branca, da São Luís, conheço gente até da Zona Leste devido ao trabalho."

Ao falar sobre os piores aspectos de sua profissão o destaque foi para questões relacionadas aos enfeitamentos diários,

como: acordar de madrugada, tempestades, chegar atrasado e ser obrigado a trabalhar em outra linha, ser chamado para conversar com o chefe e este cobrar-lhe, por um determinado fato, que Alfredo considera uma cobrança injusta. Atrasos no pagamento também foi apontado como um aspecto ruim do trabalho.

Quanto às características de um “bom” motorista, Alfredo aponta: conhecimento das leis do trânsito, atenção e respeito pelas pessoas, tanto aquelas que estão dentro do ônibus, como os pedestres e outros motoristas de modo geral.

Nessa perspectiva o “mau” motorista, para ele, é aquele que, além de incompetente, isto é, desatento e não conhece as leis de trânsito, ainda é desumano.

“Aí é aquele que corre muito, que fica dando freada, fazendo barbaridade na avenida, maltratando até passageiro, eu acho que isso é um mau motorista.”

Beto

Beto, também de família humilde - o pai exercia trabalho braçal em fábrica de cimento e a mãe trabalhava apenas em casa. Ao contrário de Alfredo, não teve experiência de motorista desde a adolescência, embora ser motorista fizesse parte de seus sonhos desde então.

Mais por falta de opção¹⁴, que por desejo, passou a trabalhar como cobrador em uma empresa de ônibus em sua cidade natal (Espírito Santo).

Aos 18 anos, considerando que São Paulo poderia lhe oferecer outras opções de serviço e melhores salários, decide aventurar-se. Sozinho e sem nenhum tipo de contato anterior vê-se de repente em uma metrópole e se dá conta de que não tem ao menos aonde alojar-se. Acaba se "alojando" nos ônibus da empresa que hoje trabalha, que ficavam estacionados na garagem, outrora aberta. Esta foi sua "residência" por, aproximadamente, 15 dias e, também, o elemento facilitador de novos contatos que acabaram auxiliando-o a estabelecer-se como cobrador, manobrista e, finalmente, motorista desta mesma empresa.

Ao referir-se às condições de trabalho como motorista, Beto diz que se trata de uma profissão que *"...ataca bastante os nervos... /.../ ...depois de uma certa idade a gente sente um pouquinho prejudicado."* principalmente, quando se trata de carro direto¹⁵ que, por outro lado, compensa mais em termos salariais. Embora, por necessidade, tenha trabalhado quase treze anos como motorista de carro direto, hoje, ele procura evitar. Isto fica claro quando afirma que:

¹⁴ Segundo Beto: *"...na época era uma cidade pequena, como é até hoje, era difícil né, arrumar um outro tipo de serviço, /.../ O serviço que existia na época seria mesmo só empresa de ônibus "*

¹⁵ Um só motorista faz em média 16 horas corridas.

"... se for no caso de precisá, mas agora, Graças à Deus, eu agora não tô precisando, se eu pudé evitá, eu evito. /.../ eu acho que todo mundo que trabalha direto... /.../ é a questão financeira né..."

Interessante é a estratégia utilizada por este motorista para fugir do "stress", isto é, ignorar provocações vindas de outros (passageiros) e/ou problemas decorrentes do trânsito (congestionamentos) de modo a manter a calma, pois, na sua opinião, são questões passageiras, embora constantes. Enfim, segundo ele, é uma questão de temperamento pessoal, depende muito de cada um.

Quanto ao futuro, ele não faz referência a projetos e/ou desejos de abraçar outra profissão, mas apenas reduzir sua carga horária de trabalho.

Outra informação interessante obtida por meio da entrevista com Beto é que ele faz uma avaliação positiva de sua profissão, embora um tanto quanto superficial. Limita-se a afirmar que sempre teve vontade de dirigir, de ser motorista e que gosta do que faz. Tanto que entre tornar-se um mecânico - uma possibilidade existente em sua vida - e motorista, optou pela última.

No que diz respeito aos melhores aspectos de seu trabalho, ressalta o ambiente (inter-relacionamentos) e a sensação, no final do dia, de dever cumprido. Importa ressaltar que a solicitação era para que fosse indicado as quatro melhores e as quatro piores coisas do seu trabalho. No entanto, Beto apontou apenas duas

melhores, e três piores. Destas últimas destaca a perturbação do trânsito, a chuva e quando o ambiente de trabalho é ruim.

Beto considera que para ser um “bom” motorista não basta dominar as habilidades específicas na condução do veículo (habilidade técnica), isto é, para ele é fundamental ser atencioso, calmo e respeitar as leis de trânsito.

O “mau” motorista já é apontado como aquele que não possui as habilidades necessárias e desrespeita e/ou desconhece as leis de trânsito.

3.4.1.2. Motoristas considerados “maus” segundo seu chefe.

Carlos

Carlos vem de uma família de trabalhadores. Sua mãe ocupava uma posição de nível médio no mercado de trabalho, no setor comercial. Seu pai trabalhava como mecânico e possuía um caminhão, sendo o responsável pelo seu contato com a profissão e mais, pois o ensinou a dirigir e manobrar os caminhões desde aproximadamente 10 anos de idade. Segundo Carlos já fazia viagens desde seus 15 anos e conduzia muito bem qualquer veículo.

Apesar de saber dirigir bem, foi trabalhar no setor administrativo e até aprendeu linguagem de computador. Em uma época de

recessão, entrou na empresa da Zona Sul para trabalhar como office boy e começou a galgar postos de trabalho, acumulando experiências até negociar seu início como cobrador a fim de chegar à motorista. Carlos frisa que:

"...quando trabalhava em escritório eu ganhava menos que como motorista..."

Carlos considera que a empresa não oferece boas condições de trabalho nem em consideração aos seus usuários. Por exemplo: bancos sujos, quebrados, além de...

"são um barulho de motor /.../ ...na oficina pode tirá, eles não tira porque não que."

Em função disso os funcionários como ele, muitas vezes sentem-se desamparados pela empresa e, particularmente, por alguns setores específicos (oficina). Isto fica claro na transcrição abaixo:

"Agora eu não posso fazê nada, falá, prá quem reclamá, prá quem?"

Por outro lado diz que aceita tais condições, apesar de não concordar com elas, pois foi ali (na empresa) que

"...sempre tirei o meu, sempre ganhei, então não critico, né!"

Inclusive já teve experiência em trabalhar com o carro direto, mas não agüentou, pois sua jornada começava de manhã e

chegava em sua casa às 21hs. Desistiu, mas seus colegas não e um destes morreu "...deu uma estafa nele e morreu... /.../ trabalhou tanto direto que morreu...". Ainda frisa que hoje em dia trabalhar no direto não compensa, pois a pessoa ganha pouco.

Desta forma pretende aposentar e continuar trabalhando na empresa até parar de trabalhar, quando ficará com sua família, pois hoje, trabalhando, não tem tempo de dedicar-se a ela.

Ao falar sobre o que acha de sua profissão, enfatiza que gosta do que faz, que não quer fazer outra coisa e que prefere a ter que trabalhar em escritório.

Entre os quatro melhores aspectos de sua profissão encontram-se o gostar de conduzir um veículo, o horário em que trabalha, a liberdade e o fato de trabalhar em um espaço de domínio público, o qual é um espaço aberto e, neste, precisa suportar apenas alguns passageiros durante um curto período. Ele diz:

"Eu gosto de liberdade, eu não gosto de trabalhar assim igual você, tá presa aqui. Porque a gente não tem chefe prá perturba um pouco, tem algum passageiro, mas ;é pouco ponto ele desce logo e acabou e trabalhá fechado, tem o chefe o dia todo."

Em relação aos quatro piores aspectos, figuram o "carro ruim" e a questão dos privilégios (anteriormente citada) que alguns recebem em detrimento de outros.

Ao ser solicitado a falar sobre o “bom” motorista, estabelece inicialmente uma comparação consigo, “...por eu ser um bom profissional, /.../. eu trabalho direito...”, e então seu discurso modifica, passando a discorrer sobre seus colegas que não cuidam do carro ou até descontam no veículo seu descontentamento com a empresa e/ou com o chefe do tráfego. Termina repetindo que é um bom profissional, por isto não toma tais atitudes e que está ali para trabalhar, de onde “*tira seu sustento*”.

Quando foi orientado a discorrer sobre o “mau” motorista seu discurso continuou com o mesmo teor, porém, agora falando sobre a empresa, que não fiscaliza nem toma providências em relação à forma como os motoristas relacionam-se com seus veículos e, ainda, comenta que aqueles que recebem privilégios são os que menos cuidado tomam com os veículos, isto é são os “maus” motoristas.

Daniel

De família humilde, trabalhava com seu pai na lavoura enquanto a mãe permanecia em casa. Sua primeira lembrança sobre a profissão data de sua infância, quando brincava com seus amigos:

“Ele choferava a perua e a gente choferava a peneira. Três , quatro moleque rodando assim correndo em volta do peneirão, com a peneira na mão dirigindo.”

Já na idade adulta (aproximadamente 30 anos) foi auto-didata em matéria de dirigir, conforme suas palavras:

"eu aprendi num opala veio meu ./../ aprendi por conta própria."

Sua experiência profissional se inicia após abandonar a vida no campo e estabelecer-se na cidade, quando entrou em uma auto-escola e, habilitado, tornou-se motorista em um mercado. Posteriormente, já mais aperfeiçoado, tornou-se motorista de ônibus por um curto período. Como se tratava de veículos muito velhos e o salário não era compensador, volta a dirigir caminhão, mas, cansado, resolve se submeter a um teste para motorista de ônibus da empresa na qual se encontra até hoje. Seu cansaço está relacionado ao fato de não ser mais tão jovem. Além disso o salário era mais promissor.

"...porque salário é melhor ./../ apesar que tem que aguentá muito aborrecimento de passageiro ./../ dentro do ônibus o passageiro sobe e desce sozinho, é só você abrir e fechar a porta ./../ no caminhão você carrega e tem que descarregá. É você e um ajudante só. ./../ tava cansado ./../ vai ficando velho, né!"

Segundo ele essas foram as principais razões pela escolha da profissão, somada ao fato de gostar de dirigir desde que era moleque e brincava com a peneira.

No que diz respeito às condições de trabalho destaca a necessidade do motorista se ver obrigado a assumir carro direto

se quiser ter um salário melhor. Ele mesmo já chegou a "puxar" cerca de 15 horas por dia durante um período de 3 anos e avaliando conclui:

"... era bom num sentido, né /../ essas horas não entra no INPS"... /.../ era bom por ser um motivo... eu não passava privações.

Não tem perspectiva de sair da empresa a não ser quando se aposentar, quando pensa em comprar uma Kombi e vender cachorro-quente.

A profissão de motorista de transporte urbano para o Daniel exige vocação, pois é preciso agüentar muita ofensa e chateação de passageiro e mesmo dos perueiros, que por qualquer coisa, já estão com o revólver na mão.

Ter vocação para ele quer dizer gostar do que faz, gostar dos usuários, mesmo sabendo que às vezes serão magoados por eles, pois as mágoas são passageiras, ao menos para o motorista. Daí a importância de manter o controle. Ele diz:

"você também é humano, às vezes a gente perde um pouquinho o controle... /.../ ...mas aquilo é coisa que passou ali, o passageiro pode até ficar magoado e marcar você lá fora e você não, passou 5,10 minutos... /.../ cê vai embora, cê dirige normal no corredor /.../ ...é assim que funciona, é vocação, tem que gostá, eu gosto do ônibus, eu gosto da minha profissão".

Nessa perspectiva gostar da profissão, ter vocação, ser mesmo um apaixonado ele aponta como um dos melhores aspectos de sua profissão. Acrescenta ainda o fato de que muitos passageiros acabam se transformando em amigos, assim como o salário e os benefícios que a empresa oferece.

Quanto às piores, volta a citar os perueiros, a falsidade de alguns colegas, o desrespeito de alguns passageiros, o descompromisso e irresponsabilidade dos setores de manutenção e o fato da instalação de catracas eletrônicas, cuja consequência é a dispensa dos cobradores. Ele ressalta sua indignação com as catracas da seguinte forma:

"é as catraca eletrônica e mandá os cobradores embora eu acho ruim. /.../ O cobrador é uma pedra muito fundamental prá gente, ele faz parte da vida da gente, ele ajuda muito. /.../ ele bate com uma moedinha, você sabe que pode fechá a porta e não vai prendê ninguém, você pode ir embora."

Daniel aponta cinco características fundamentais de um "bom" motorista: paciência, atenção, habilidade, conhecimento da máquina (veículo) e respeito pela lei de trafego. A primeira porque os passageiros pagam pelo serviço e por isso devem ter prioridade. A segunda e a terceira são fundamentais para não provocar um acidente, machucar e/ou matar alguém. A quarta porque é obrigatório e uma das atribuições de seu cargo e a última porque também evita acidentes.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, o “mau” motorista é, para ele, aquele descuidado com o veículo, desatento, impaciente, não tem amor ao passageiro, ou utilizando suas próprias palavras:

“não respeita o passageiro, falta de paciência... é o inverso né!”

3.4.2. Motoristas da Zona Norte

3.4.2.1. Motoristas considerados “bons” segundo seu chefe.

Amanda

Ao se referir à família e sua relação com sua carreira profissional, Amanda ressalta o fato da mãe ter chegado a graduar-se em Direito e o pai ter permanecido em um cargo por aproximadamente 18 anos, na mesma empresa e sem faltas, segundo ela, um exemplo de responsabilidade. Entretanto, foi o avô o responsável por seu contato com a função de motorista, pois era motorista de caminhão e a deixava brincar na boléia.

Em relação ao aprendizado da escola, acha-o fraco, dando a entender que utiliza pouco do que aprendeu em sua profissão, pois segundo suas palavras:

“só o básico que a gente aprende na escola. /.../ hoje em dia tá fraquinho, então não vejo que dá prá usar muita coisa não...”

Para ela a aprendizagem decorre mais da observação dos erros cometidos pelos colegas e dos próprios, os quais procura não repetir. É firme quanto às suas obrigações:

“...tenho que evitá que chame minha atenção, porque eu não gosto que chame minha atenção...”

Em outras palavras, Amanda deixa claro que as condições de sua aprendizagem para o trabalho ocorreram no exercício de sua profissão, não tendo feito nenhum teste específico para adquirir a carteira profissional a qual é possuidora e que é um requisito essencial para ser admitida no cargo. Por exemplo, cursos como o de direção defensiva, entre outros, importantes para a formação do motorista de transporte coletivo, ela só fez após ser admitida como tal. Assume a incompletude de sua aprendizagem por considerá-la um processo contínuo e sempre inacabado.

Ao relatar sua vida profissional, mostra que teve outras experiências além da de motorista, explicando que desistiu de alguns empregos devido às regras que lá existiam. Chegou e permaneceu como cobradora da CMTc por uma questão de oportunidade e salário, mas também não estava contente e, buscando uma promoção, decidiu ser motorista.

Ao falar sobre as condições de trabalho e, especialmente sobre o carro direto, lembrou que tal modalidade não existia na CMTC, porém, em outra empresa precisou trabalhar desta forma devido a problemas financeiros. Mesmo assim, trabalhava apenas 3 dias por semana, achando-o estafante e desistindo rápido:

"não vale a pena pelo dinheiro que você ganha, você acaba com seu organismo. Chega em casa à noite, você não tem nem vontade de comê. Às vezes é um banho e cama."

Desde quando trabalhava na CMTC tinha expectativa de galgar postos de trabalho e, de acordo com a hierarquia e possibilidades que a empresa oferecia, achava possível o cargo de instrutora. Hoje mantém a expectativa de crescimento profissional, porém, reconhece que nas empresas privadas, as oportunidades são outras, logo, sua esperança é ser reconhecida para chegar a postos como fiscalização e/ou inspetoria e, então... *"sair do volante, né!"*

Um aspecto importante da entrevista refere-se ao momento em que fala sobre o que acha de sua profissão. Parte de uma visão negativa da profissão, permeada pelo sacrifício e injustiça tanto ao que se refere à forma com que são (os motoristas) tratados pelo público como em relação ao salário¹⁶. Mas realiza outra comparação baseada em sua própria experiência de vida e conclui que, para a época atual...*"o melhor é ficar aqui mesmo..."* mas não deixa de finalizar com *"...nossa posição é bem triste, bem triste."*

¹⁶ Inclusive estabelece comparação ao salário da CMTC, o qual (hoje) estaria maior.

Para Amanda, trabalhar no que gosta, gostar de seus passageiros - principalmente aqueles que a respeitam como profissional - aliado ao fato de trabalhar em um espaço de domínio público é o que há de melhor em sua profissão. A liberdade parece ser o aspecto que ela mais preza:

"A liberdade... não tá preso em escritório... /.../ não presto para ficar trabalhando em lugar fechado de jeito nenhum. /../ tenho que ficar no ar livre, tenho que tá vendo gente, eu gosto de trabalha com o público."

Os piores ela resume em três: o barulho do motor, o trânsito de São Paulo e a fiscalização da empresa.

Cumprir com todas as atribuições do cargo, como, por exemplo, parar em todos os pontos para embarque e desembarque, tratar bem os usuários e não faltar ao serviço são, para Amanda, as principais características de um "bom" motorista.

Ao discorrer sobre as características do "mau" motorista, aponta que é aquele que *"..faz tudo ao contrário..."*, e continua dando maior atenção às qualidades pessoais (respeito, tratar com educação).

Bernardo

Ao alvorecer do dia, Bernardo já acompanhava o pai na tarefa de cuidar da lavoura, desde a infância, enquanto sua mãe ficava em

casa, preparando o almoço. Findo este serviço ela (a mãe) seguia para a roça onde auxiliava, durante algumas horas, o restante da família que lá trabalhava. Bernardo considera que a sua era uma família de trabalhadores e destaca este fato como um exemplo que os pais legaram a ele e a seus irmãos:

"Meu pai sempre trabalhou, então foi um exemplo que ele deu para nós."

Na sua família ninguém sabia dirigir, pois lidavam com a terra sem o uso de maquinário. Portanto, não foi durante a infância que Bernardo adquiriu os conhecimentos e/ou as habilidades próprias de um motorista. Tampouco na escola, uma vez que, assim como seus irmãos, era obrigado (pelo fazendeiro), desde os 7,8 anos a acompanhar o pai nos trabalhos da lavoura, o que acabou levando a uma baixa escolaridade. Segundo ele, sua "*melhor escola*" foi o tiro de guerra:

"...foi aí que eu comecei a me soltar, aí que fui tendo visão da coisa.."

A escolha da profissão, por parte de Bernardo, só ocorreu após a opção da família - estimulada por ele - de ir trabalhar em uma usina de açúcar, onde tiveram a oportunidade de cuidar da terra com o auxílio da tecnologia. Enquanto os irmãos assumiram outras funções, ele tornou-se tratorista. Uma função que não lhe satisfazia por completo, daí sua resolução de ir para São Paulo em busca de novas oportunidades.

Em São Paulo, acabou encontrando emprego como motorista de uma empresa de ônibus urbano, indicado por um parente que lá trabalhava. A partir de então, trabalhou para várias empresas, porém, sempre como motorista.

Independente do tipo de empresa em que tenha trabalhado, ao referir-se às condições de trabalho, Bernardo ressalta os sacrifícios exigidos daqueles que optam por trabalhar com carro extra como uma forma de garantir um salário mais alto. Entretanto, afirma que tais sacrifícios são irrelevantes diante daqueles a que se submetem os motoristas do atual carro direto. Isso porque enquanto o carro extra permitia um descanso de quase duas horas durante a jornada de trabalho, o carro direto exige que o motorista permaneça em ação durante 15 horas (em média) com pequenas pausas em cada final de linha. Para ele é um suicídio e jamais se submeteria a isto. Se um dia já foi motorista de carro extra, hoje, nem isso ele aceita, até porque já se aposentou e continua trabalhando apenas para manter-se ocupado e/ou complementar o salário.

Quanto ao futuro, tem planos de afastar-se do serviço dentro de cinco anos para descansar e evitar os riscos que a profissão acarreta. Tal perspectiva fica evidente quando afirma que:

"porque o problema não é o trabalho, o problema é a gente sai de casa prá trabalha /../ porque é muito risco de vida."

Bernardo tem um parecer positivo de sua profissão, chegando a dizer que se sente muito melhor quando está trabalhando do que quando está em sua casa. Faz questão de colocar que tem paz em casa, mas as relações pessoais que se desenvolvem no trabalho são vistas como algo muito gratificante, embora dependam de como as pessoas tratam o outro. Por exemplo:

"Se todo motorista pensasse, tratava todo mundo bem, porque vamos supô, passageiro tá lá no ponto e eu venho vindo, aquele que me conhece já fala: "este motorista é legal" quer dizer o outro que entra dentro do ônibus já trata bem, tranqüilo né, posso falá porque vai falá né, aí pronto o outro que tá ali, que não conhece fala "Ah! é?" Então quer dizer se todo motorista pensasse bem, ele tratava passageiro como ser humano..."

Perguntado sobre os quatro melhores aspectos de seu trabalho ele aponta apenas três, dos quais dois dizem respeito ao relacionamento interpessoal com o passageiro e entre colegas. O terceiro aspecto apontado é de ordem técnica, ou seja, afirma como positivo andar com o carro lotado, pois deslancha melhor.

Quanto aos piores, aponta a *"tensão nervosa"* provocada por divergências políticas envolvendo trabalhadores, empresa e sindicato. Outro fator negativo, segundo Bernardo, é quando motorista e cobrador não se dão bem. As dificuldades enfrentadas pela empresa em função da instabilidade política e econômica do país também são apontadas por Bernardo como um aspecto negativo do trabalho. Dificuldades estas que não estão apenas relacionadas ao surgimento de perueiros, mas, também pelo

decorrente aumento de desempregados que assaltam, burlam, entre outras façanhas que colocam em risco a vida dos operadores e usuários. Além disso, destaca o surgimento de leis que estipulam regras diversas para determinados tipos de passageiros como idosos, estudantes, gestantes, obesos, deficientes, entre outros.

Na opinião de Bernardo trata-se de ocorrências que dificultam o trabalho do motorista que se sente pressionado, por um lado, pelos interesses da empresa e, por outro, pelas solicitações, nem sempre polidas, por parte dos usuários com dificuldades para efetuar o pagamento devido.

As principais características de um “bom” motorista, para ele, são a calma, a educação e o respeito pelos passageiros. Um motorista com estas qualidades não se desgasta com nervosismo inúteis, uma vez que o passageiro, por mais estúpido que seja, não permanece no interior do veículo por muito tempo. Além disso (idealiza que) tratar os outros com respeito pode até impedir assaltos e mortes desnecessárias. Nas palavras dele:

"tudo isso é um jeito de a gente ir conquistando um lado da gente. O bandido vê 'pô, esse cara é legal'. Se a gente tá dentro do ônibus /../ ele não vai nem fazê nada, a não ser que seja aquele /../ drogado /../ esse vício deixa o caboclo meio sem sabe o que fazê /../ se todo mundo respeitasse o direito do outro o mundo seria melhor."

O “mau” motorista já seria aquele que cria problemas com as pessoas em geral (colegas, passageiros, chefes, superiores). Enfim, aquele que não respeita o direito do outro e, por isso, não é respeitado.

“tô falando da senhora que veio reclamá que o motorista disse, um homem daquela idade mandá uma senhora de idade rodá bolsinha...”

3.4.2.2. Motoristas considerados “maus” segundo seu chefe

Caio

Caio, filho de mãe “do lar” e pai aposentado por invalidez, como carpinteiro da construção civil, posteriormente, comerciante (bar). Informa que o pai sempre foi um exemplo de pontualidade no trabalho. E que trabalhou com ele na infância, vendendo sorvete.

A relação entre sua família e a função de motorista se deu de forma indireta, isto é, um de seus irmãos trabalhava na CMTC. Entretanto informa que aprendeu a dirigir e acabou tornando-se um motorista de ônibus em função de circunstâncias oferecidas por uma empresa de confecção, onde exerceu várias tarefas, desde ajudante geral, passando por motorista e chegando a chefe de seção. Mas foi ao constatar que seu irmão, que trabalhava

como motorista, ganhava mais, que o levou a se interessar pela profissão.

"...abriu inscrição na CMTC, aí meu irmão avisou, aí falei: "vou tentá faze um teste lá".

Caio também analisa as condições de seu trabalho sobre o ponto de vista salarial, isto é, segundo ele são os serviços extras que lhe permite sustentar a família, modestamente, e prescindir de uma complementação por parte da esposa. Não deixa, entretanto, de apontar que, para isso, fica muito exausto e lhe resta pouco tempo de folga para passear.

Em função disso tem planos de ter, no futuro, saúde, casa própria, e um carrinho *"...para poder sair com a minha família nos dias de folga"*.

Estimulado a fazer uma breve avaliação sobre a profissão de motorista, Caio não se faz muito claro, isto é, acaba fazendo uma auto-avaliação no que diz respeito à sua reação diante de atitudes grosseiras por parte de terceiros (particularmente passageiros). Ele afirma fazer o melhor possível para conquistar a simpatia e o respeito daqueles com quem mantém relações durante o trabalho.

Entre os aspectos positivos de seu trabalho ele ressalta o fato de dirigir, que ele gosta e acha muito *"legal"*; o pagamento, principalmente quando este vem certinho e as folgas.

Quando solicitado a apontar os quatro piores aspectos, ele aponta: salário muito baixo, pouca folga, o trânsito e as péssimas condições dos carros.

Na sua opinião o “bom” motorista é aquele que dirige sem dar freadas e respeita os passageiros.

“Bom motorista trabalha com o carro sem dá freada brusca, obedece todos os pontos de parada... /.../ ...carrega todos os velhinhos, sem tratá mal, trata os passageiro bem.”

Por outro lado, o “mau” motorista é aquele que se esquece, que faz tudo ao contrário:

“...trata os passageiro mal, larga o passageiro no ponto, às vezes o passageiro dá sinal e ele não para, às vezes o passageiro o passageiro deu um sinal em cima do ponto...”

Contudo, ele faz questão de dizer que, às vezes, a pessoa se torna um “mau” motorista devido ao baixo salário, que não lhe permite garantir uma vida digna à família e, por isso, vai para o trabalho com a cabeça cheia de preocupações.

Dante

Dante vem de uma família numerosa: pai lavrador, mãe “do lar” e 11 irmãos, onde os mais velhos cuidavam dos mais novos,

ajudavam nas tarefas domésticas e/ou acompanhavam o pai na roça.

Ele próprio ajudou o pai até a idade de 16 anos e, ao contrário dos outros sujeitos envolvidos nesta pesquisa, ele é que estabeleceu o contato da família com a profissão de motorista. Ele diz:

"Eu fui o primeiro, comprei o caminhão, depois meu pai começou a trabalhar também... /.../ ...tem o Luís que é motorista também né!"

Segundo ele, aprendeu a dirigir após comprar um *Jeep* que, posteriormente, trocou por um caminhão, com o qual trabalhou por 12 anos.

Com aproximadamente 35 anos e percebendo que não estava obtendo o lucro almejado trabalhando com caminhão, resolveu tornar-se motorista de ônibus, função que ocupa até hoje.

Quanto às condições de trabalho destaca o horário, que por sua vez está relacionado ao salário. O horário noturno por causa da luz que cansa a vista e o diurno porque o salário é menor. Além disso, tem o fato de algumas linhas serem mais perigosas que outras, como a que ele trabalha que *"...só dá vagabundo e marginal..."*. Apesar de tudo sempre trabalhou no período noturno, de modo a ganhar *"uns troquinhos a mais"*. Já o carro direto acha muito puxado e diz que nunca trabalhou e nem quer.

Para o futuro, após aposentar-se como motorista pretende viver outra vida, como deixa claro:

"...depois viver outra vida... /.../ ...trabalhar no mercado, cuidar da chacinha... /.../ ...com a lavoura, eu gosto de dirigir também, gosto de trabalhar, mas é mais sossegado..."

Dante considera sua profissão muito perigosa hoje em dia, principalmente para quem trabalha no período noturno como ele. O problema é a possibilidade de ser assaltado, embora tenha consciência de que correria maior risco se trabalhasse em caminhão.

Mesmo solicitado a apresentar quatro aspectos positivos de sua profissão, Dante aponta apenas duas: 1º - o fato de que diante de qualquer problema mecânico, basta chamar o serviço de socorro e esperar, isto para ele é positivo comparado ao tempo em que dirigia caminhão e que ele próprio tinha que fazer o serviço do mecânico, do técnico, do guincho, etc.; 2º - o fato de gostar da profissão.

Faz o mesmo em relação aos quatro piores aspectos, isto é, aponta apenas dois. 1º - o salário ruim 2º - estar exposto à assaltos. Isso o deixa

"desgostoso, não gosta da situação, você tem vontade de reagir e não pode reagir."

Para Dante o “bom” motorista é aquele que, sobretudo, se preocupa com a segurança e isso só é possível para aquele que tem consciência do que está fazendo. Nas palavras dele:

“você tá no volante e sabe que tá fazendo, você não vai fazê loucura... /.../ ...não arranca o carro com passageiro... /.../. não arruma briga na linha /../, principalmente no transporte coletivo.”

Já o “mau” motorista é aquele que trabalha nervoso porque tem problema em casa e carrega para o serviço, é irresponsável e acaba descarregando no serviço, isto é, nas pessoas e no próprio veículo todo seu nervosismo, é aquele que não quer saber de nada *“...não tá nem aí com os passageiros.”*. Não tem consciência do que está fazendo e, pior, não pensa nas conseqüências que isto pode acarretar. Ele é enfático:

“se é para se matar se mata sozinho”

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando as associações de idéias presentes nas respostas oferecidas pelos motoristas da Zona Norte e da Zona Sul foi possível identificar alguns elementos importantes que apresento a seguir, destacando, inicialmente, aquelas que são comuns ao grupo como um todo (Zona Norte e Zona Sul) e algumas especificidades das representações de cada grupo.

A seguir, procedo uma análise comparativa entre as representações sociais daqueles considerados “bons” e daqueles considerados “maus” motoristas por seus respectivos chefes.

4.1. As Representações Sociais da função de motorista construída pelos motoristas da Zona Norte e da Zona Sul

Diante das informações obtidas durante as entrevistas, pude observar alguns pontos em comum entre os motoristas em geral: todos vêm de famílias de baixo poder aquisitivo. Mesmo aqueles, como Alfredo, Carlos, Amanda e Caio, que demonstraram ser filhos de pais com condições financeira mais equilibrada, tiveram uma infância sem luxo e trabalharam desde pequenos.

Outro ponto comum entre as famílias desses motoristas é que todos ressaltam o fato dos pais serem trabalhadores e muito responsáveis em suas respectivas profissões, sendo que essas características são bastante evidenciadas por eles quando estimulados a indicar as qualidades de um bom motorista.

Quanto à experiência na profissão de motorista, todos disseram ter, no mínimo, 10 anos de experiência. Já como motorista de transporte urbano, propriamente dito, Amanda e Caio disseram ter menos de 10 anos de experiência, enquanto os demais trabalham nesse setor há mais de 13 anos. Trata-se, pois de profissionais com larga experiência na profissão o que, a princípio, lhes dá uma certa credibilidade em termos de conhecimento, independente de terem sido apontados como “bons” ou “maus” por seus chefes.

Há, também, uma certa convergência nas respostas no que diz respeito às contribuições da escola no processo de formação/preparação destes sujeitos para o exercício da função que hoje desempenham (motorista de transporte coletivo). Foi possível observar que, mesmo aqueles que não se referiram a este aspecto de forma direta, ressaltaram a importância de terem aprendido a ler e escrever, o que em nossa sociedade, é aprendido na escola. Entretanto, outras habilidades e competências exigidas pela profissão foram aprendidas por meio do sindicato, no próprio ambiente de trabalho: por meio de cursos específicos que a empresa oferece (e é obrigada por lei a fazê-lo), por ensaio e erro, ou, ainda, por meio da observação (dos colegas).

Importa ressaltar que tal informação foi fornecida por sujeitos que, com exceção de Amanda que concluiu o ensino médio, não chegaram a completar 8 anos de escolaridade, o que não me permite afirmar a inadequação/incompetência de nossas escolas para formar o aluno-trabalhador. Por outro lado, o fato de Amanda - a de maior grau de escolaridade - ter sido tão enfática quando lhe perguntei se os conhecimentos adquiridos na escola eram úteis para o exercício de sua

função¹⁷, é um indício da necessidade de se repensar o papel da escola na formação do futuro trabalhador.

Isso porque, se é certo que não há uma relação direta entre escola e mercado de trabalho, também é certo que não se trata de duas instâncias independentes entre si. Este é um princípio assumido por vários educadores, como Franco (1994) que afirma: *"O mundo do trabalho deve estar articulado à escola, mas em sua dimensão real e concreta que tenha significado para o aluno por ser expressão de suas condições de subsistência."*(Op cit, p.116).

Em outras palavras, se a relação entre escola e trabalho não deve se limitar à mera formação técnica dos alunos, muito menos deve ficar restrita ao ensino das "primeiras letras", ou seja, a importância da escola está na sua possibilidade de *"provocar o desenvolvimento de idéias, atitudes e pautas de comportamento que permitam liberdade de escolha e participação política, liberdade e responsabilidade na esfera familiar"*(Sacristán e Gómez, 2000, p. 15).

De maneira geral, todos os sujeitos expressam um sentimento de desconforto com as condições oferecidas por sua profissão, ou seja, são unânimes ao ressaltar aspectos relacionados a: *"perigo", "exaustão", "que ataca os nervos/estafa", "desamparo/falta de assistência", "salário insuficiente que obriga trabalhar até a exaustão" e "sacrifícios"*.

¹⁷ Transcrição da resposta de Amanda à essa questão: *"Sinceramente? /.../ alguma coisa você sempre leva, mas .../.../ só o básico que a gente aprende na escola /.../ hoje em dia está fraquinho, então não vejo que dá para usar muita coisa não."*

As perspectivas futuras também não são muito diferentes. Com a exceção de Amanda que deseja assumir cargos mais diretivos dentro da Empresa (instrutora/inspetora), os outros sonham com a aposentadoria e o início de uma *"nova vida"*. Mesmo Beto que afirmou nunca ter feito planos para o futuro, fala em diminuir seu tempo de trabalho, deixando implícito aí sua insatisfação com as condições atuais de seu de trabalho.

Tais informações me permite inferir que, em ambas as regiões (zonas) os motoristas não se sentem realizados e/ou felizes no trabalho, embora insistam em afirmar que *"gostam"* do que fazem.

A esse respeito é interessante reportar ao estudo realizado por Sato (1993) sobre **"A Representação Social do Trabalho Penoso"**. Nesse estudo, a autora, primeiramente, tece alguns comentários sobre as diferentes tendências de análise sobre a relação entre saúde e trabalho, ressaltando as expressões utilizadas por cada uma delas para definir as condições de trabalho que provocam doenças, intoxicações e mal estar nos trabalhadores. A seguir, explicita os motivos que a levaram a se definir por investigar as representações sociais do trabalho penoso construídas por motoristas de ônibus urbano, da cidade de São Paulo. Segundo ela, foi uma escolha baseada *"em função de ser ela [função de motorista] uma das contempladas na lei de aposentadoria especial por penosidade e também por ter sido um representante do sindicato dos motoristas a reivindicar a criação do adicional de penosidade..."*

A pesquisa desenvolveu-se a partir de uma perspectiva qualitativa envolvendo três etapas: observações/conversas na garagem, acompanhamento do dia-a-dia de trabalho dos motoristas e, finalmente,

entrevistas semi-estruturadas envolvendo oito motoristas. Um trabalho que teve uma duração, aproximada, de oito meses.

Segundo Sato (1993), os dados, registrados através de um diário de campo e de gravações foram analisados à luz do referencial teórico oferecido por diferentes autores, entre eles, Bardin (1988), Lefebvre, 1983).

A análise dos resultados permitiu à autora (Sato, 1993) constatar as condições mais propícias para que a atividade desenvolvida seja considerado como um trabalho penoso:

- Falta de familiaridade com o trabalho;
- A familiaridade gera expectativas e o não atendimento dessas expectativas gera ansiedade, desconforto e sofrimento;
- Falta de autonomia que limita o poder de ação, controle e poder do trabalhador torna a atividade “*dura de agüentar*”;
- Limite subjetivo de cada um em função dos diversos contextos de trabalho e da história de vida de cada trabalhador.

Diante disso, a autora (Sato, 1993, p. 202) conclui que “*o trabalho é penoso quando o trabalhador não é o sujeito da situação*” e aponta para a necessidade de permitir maior participação dos trabalhadores por meio de “*processos de negociação contínua não só entre trabalhadores e patrões mas também entre os próprios trabalhadores, pois trata-se de criar um espaço de trabalho cujo contexto seja flexível.*” (Sato, 1993, p. 209).

A pesquisa desenvolvida por Sato (1993) chama a atenção para questões importantes no que diz respeito à autonomia dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, o que implica um projeto ou um empreendimento

que não se concretiza nem se consolida em ações individuais e solidárias, mas na ação coletiva, solidária e articulada de um grupo. Daí a necessidade de qualquer organização adotar um sistema de gestão e administração mais aberto, mais participativo. Conforme palavras de Murray (1970):

"Uma empresa só pode atingir as condições auto-regulatórias para um estado estacionário se ela libera aos seus elementos humanos a informação suficiente a um certo grau de autonomia para escolher. Mas ainda existe, embora talvez menos do que há alguns anos atrás, uma descrença na capacidade dos grupos de regularem a si mesmo, supondo-se que o controle deva ser feito de fora e de cima. Mas existe considerável evidência de que, mesmo quando os grupos e trabalhos primários se tornam relativamente grandes e complexos em sua organização, eles demonstram notáveis capacidades de autonomia responsável." (Murray, 1970, p.17).

As considerações de Sato (1993) e Murray (1970) indicam a necessidade do treinamento em serviço ser pensado como uma atividade voltada para uma comunicação inter-pessoal a qual passa, necessariamente, pela identificação dos elementos constantes no processo de comunicação. O processo de comunicação, por sua vez - tanto verbal como não verbal, - está relacionado à maneira como as pessoas se comunicam com as outras, como as vêem, enfim, a comunicação contribui para a formação da identidade pessoal e profissional de todos os envolvidos nesse processo (de comunicação).

Sendo assim, é fundamental lembrar que os oito motoristas entrevistados por mim, assim como aqueles entrevistados por Sato (1993) " ... têm uma linguagem própria que empresta palavras do português correntemente

falado, mas cujo significado particular, criado para se referirem ao trabalho é, por vezes, bastante distinto daqueles que costumeiramente se emprega na comunicação.” (Quadro 1)

Outro dado importante é que os motoristas são considerados pela empresa como os responsáveis oficiais pelo ônibus e isso significa que devem zelar do veículo, mas, também, tomar decisões. O(s) cobrador(es), por sua vez, embora não seja(m) oficialmente subordinado(s) às ordens do(s) motorista(s) acaba(m), geralmente, acatando-as por respeito a uma função considerada entre eles e referendada por um salário maior, como superior. Isso quer dizer que, na prática o(s) motorista(s) “ganham” um subalterno/subordinado direto. Ou seja, dentro do ônibus o(s) motorista(s) é que é(são) o(s) chefe(s), o que lhe(s) dá uma sensação de poder que dificilmente teria(m) se trabalhasse(m) em outros setores como: escritórios, balconistas, empacotadores, entre outros ao alcance de pessoas que possuem um baixo grau de escolaridade e muitas dificuldades para encontrar um emprego capaz de lhes dar, além de um certo respeito, uma condição financeira mais compensadora.

Em outras palavras, os motoristas usufruem de um certo “poder”, mesmo que relativo, e isso parece ser um elemento importante para que se sintam recompensados diante dos aspectos negativos que a função acarreta.

Cabe lembrar, o fato de que a profissão de motorista de ônibus urbano, hoje, tem uma relevância social considerável, uma vez que a cidade cresceu tornando inviável sua travessia de bicicleta ou a pé. As linhas de metrô e de trem não são suficientes para abastecer toda a cidade e grande parte da população não possui automóvel. Nesse contexto, o ônibus acaba

sendo um meio de transporte vital para efetivar a circulação das pessoas na cidade de São Paulo. Os dados oferecidos no *site*¹⁸ da São Paulo Transportes comprovam o que acabo de afirmar: o sistema de transporte coletivo serve a aproximadamente 125 milhões de usuários por mês e emprega uma média de vinte mil motoristas.

Outro elemento importante e estreitamente relacionado ao poder/respeito implícito na função de motorista, é que a rua, por onde os ônibus transitam, é um espaço público, isto é, um espaço que é de todos, e se é de todos, quer dizer que não é de ninguém. Além disso, se é verdade que os operadores reclamam dos usuários, também é verdade que não lhes devem obediência.

Na realidade - e por menos que gostem - os usuários é que dependem do motorista para embarcarem e desembarcarem do veículo, pois neste momento é o motorista que detém o poder de facilitar ou não para o passageiro.

Em outras palavras, embora a profissão de motorista de ônibus tenha sofrido o mesmo desgaste que outras profissões, nas últimas décadas, em relação ao salário e ao respeito imputado pela própria sociedade, em geral, e pela categoria, em particular, os motoristas ainda se sentem muito próximos da figura do "**Sr. Motorista**" (exposta no item 1.1.1) em meados do século XX, quando foi criada a CMTC.

Isso porque, o motorista de ônibus urbano só perde sua insígnia de chefe no momento em que existe outro acima dele, o que ocorre assim que entra na garagem. Apenas lá existe alguém à quem ele deve satisfações.

¹⁸ www.sptrans.com.br

Enfim, ao menos durante o(s) trajeto(s), os motoristas gozam de uma certa liberdade e isso é motivo de muito orgulho entre eles. As palavras de Amanda ao referir-se a um serviço anteriormente executado, sintetizam uma opinião comum dos demais e comprovam o que acabei de afirmar:

"...tinha horário de manhã pro café pro almoço e à tarde tinha o café se levantasse para ir no banheiro duas vezes ao dia o encarregado chamava atenção, fiquei uma semana, falei não, não dá para mim não!"

Ao que parece, trabalhar em lugar aberto, ter liberdade significa não ser subordinado para o(s) motorista(s). Significa ter um espaço para ser humano, ou seja, um espaço no qual podem e devem tomar suas decisões, um espaço no qual são respeitados, temidos, adulados (pelos cobradores¹⁹, por alguns passageiros). Uma sensação de liberdade, mesmo que relativa, que a função de motorista permite.

De modo geral, a análise das respostas oferecidas pelos motoristas na **Zona Norte** permite observar que para eles a função de motorista, apesar de ser difícil, sacrificante, perigosa e se desenvolver sob condições ambientais bastante adversas, é gratificante, uma vez que permite ao indivíduo uma certa liberdade de ação. Além disso, o fato de desenvolver-se no espaço público permite o estabelecimento de relações sociais, na maioria das vezes positivas, o que exige consciência do respeito e da responsabilidade que devem ter quanto à segurança dos passageiros.

Em relação às respostas oferecidas pelos motoristas da **Zona Sul** o que pode ser destacado é que também dão grande importância à liberdade

proporcionada pela profissão, uma vez que durante as “*viagens*” eles são a autoridade máxima perante os demais (passageiros e cobradores). Por outro lado, ao se referirem às relações sociais, que necessariamente estabelecem no exercício da função, fazem repetidas referências aos aspectos negativos dessas relações como “*o desrespeito de alguns passageiros*”, “*é preciso agüentar muita ofensa e chateação de passageiro e mesmo dos perueiros*”, “*às vezes magoam*”, entre outras.

Considerando as características peculiares dos bairros atendidos pelos ônibus da Zona Sul, ou seja, bairros onde imperam certas leis não previstas na Constituição Nacional, mas que têm uma força de coação tão poderosa quanto ela (se não mais), torna-se mais fácil compreender essa reação negativa dos motoristas no que diz respeito ao relacionamento com as pessoas, particularmente, com os passageiros.

As implicações dessa particularidade regional no interior da empresa está presente, especialmente, no discurso de Carlos e Daniel quando denunciam a presença de alguns privilegiados que, geralmente, não são bons motoristas – segundo Carlos ou a “*falsidade de alguns colegas*” – segundo Daniel.

Um outro aspecto interessante do discurso desses motoristas (Zona Sul) é o fato de demonstrarem uma preocupação com o veículo (zelo, não dar tranco, fazer as verificações, etc...). Eles apontam esse aspecto como uma qualidade importante do motorista. Embora nem todos tenham justificado suas respostas, o fato desse aspecto aparecer sempre ligado à necessidade do motorista ser tecnicamente competente permite inferir que

¹⁹ Muitas vezes os cobradores pagam o cafezinho para o motorista durante as paradas, é uma prática comum entre eles.

não se trata de um cuidado com o veículo por sentirem-se proprietários dele, mas porque uma avaria pode colocar em risco a sua vida e a dos passageiros. Além disso, se a avaria não for devidamente justificada os gastos com os reparos saem de seu bolso.

Pude observar que a situação descrita acima, no entanto, não impede que alguns acabem tendo uma certa "sensação de propriedade", quando trabalham sempre com o mesmo carro.

4.2. Análise comparativa entre as Representações Sociais da função de motorista construída pelos motoristas considerados "bons" e "maus" por seus respectivos chefes

Como já tive a oportunidade de demonstrar, parece haver mais pontos de convergências entre as representações sociais sobre a função de motorista entre os oito motoristas entrevistados do que pontos de divergências. Uma realidade que não se modifica, substancialmente, quando comparadas as respostas entre aqueles considerados "bons" e "maus" por seus respectivos chefes.

O que me parece digno de ressaltar nesse sentido é o fato de que os motoristas apontados como "maus" são muito mais críticos em relação à empresa que os apontados como "bons". Por exemplo, denúncias como "carro ruim", "irresponsabilidade dos setores de apoio", "pouca folga", "salários atrasados", "dispensa de cobradores", "privilégios dentro da empresa", entre outras, aparecem com muito mais frequência no discurso dos primeiros ("maus"). Além disso, são estes que, ao apontarem as características de um mau motorista, justificam que, na maioria das vezes,

a culpa é dos baixos salários que forçam o indivíduo a uma vida difícil, a trabalhos extras e, conseqüentemente, os levam à exaustão e ao *stress*.

Por outro lado, aqueles indicados como “bons” , embora não neguem os aspectos negativos como “atraso de salários”, parecem priorizar outros não relacionados à política administrativa da empresa, como o trânsito, a chuva, divergências políticas, entre outras. Bernardo, por exemplo, ao se referir sobre os piores aspectos de sua profissão, chega a citar a pressão dos perueiros, a variedade de procedimentos frente aos passes e documentos apresentados pelo usuário, enfim, questões que ferem os interesses da empresa e não os seus. Essa preocupação com a “empresa” também aparece no discurso de Amanda, que sonha assumir um cargo “mais alto” dentro da hierarquia da empresa, uma vez que ao apontar as características de um bom motorista enfatiza o “cumprimento de todas as atribuições com competência e responsabilidade”!

Esse resultado torna-se ainda mais interessante, se comparado à representação social de “bom” e “mau” motorista presente no discurso dos dois chefes de tráfego que fizeram as indicações que não diferem de forma marcante daquela expressa pelos motoristas, a não ser pela ênfase dada por aqueles (chefes) de que o “bom” motorista é aquele que *“não dá problema na empresa”, “trata bem o fiscal no ponto”, “trata bem o fiscal do plantão”, “não tem problema com o chefe”*.

Trata-se de uma representação claramente tendenciosa, isto é, ele (o chefe) ocupa um cargo de confiança na empresa exatamente para zelar pelos interesses da mesma. E este zelo, obviamente, passa pelo controle da qualidade do trabalho executado pelos motoristas, uma vez que são

eles que, de fato, materializam toda e qualquer proposta político-administrativa da empresa.

Nessa perspectiva, talvez não seja apenas uma mera coincidência o fato de que são exatamente aqueles apontados como "maus motoristas" que mais destacam os aspectos negativos da empresa e destes, aqueles da Zona Sul, onde existe uma ação sindical mais forte.

Em outras palavras, seria um tanto comprometedor aceitar a indicação dos chefes de tráfego como uma verdade inquestionável, particularmente considerando algumas conclusões que os resultados obtidos me permitem, tais como:

- não existem diferenças fundamentais entre as representações dos motoristas, em geral;
- o estudo não me oferece subsídios consistentes para afirmar que aqueles apontados como "bons" por seus respectivos chefes sejam realmente bons, nem que aqueles apontados como "maus" sejam, realmente, maus. Para tanto, seria necessário um estudo mais profundo, a utilização de outros métodos, procedimentos e técnicas, o que ultrapassaria os objetivos propostos nessa oportunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o exposto, cabe lembrar que desenvolvi este estudo com o objetivo de conhecer as representações sociais sobre a função de motorista construída por um grupo de motorista de ônibus urbano, da cidade de São Paulo, tendo em vista que meu trabalho, enquanto psicóloga, é fazer a ponte entre a diretoria e os funcionários indicando princípios e procedimentos mais eficazes para treinamento e seleção de pessoal. Como se trata de uma posição extremamente delicada, pois envolve interesses e necessidades, na maioria das vezes antagônicas, além de questões de ordem subjetiva - minhas, dos dirigentes da empresa e dos funcionários - acabei por entender que seria necessário conhecer melhor o universo simbólico dos funcionários, particularmente, aqueles que executam a atividade fim da empresa: os motoristas.

Afinal, vivemos em uma era cujo motor é a tecnologia, o aperfeiçoamento dos transportes e das comunicações, portanto, urge que as empresas transformem-se e, para tanto, será necessário o desapego dos valores da teoria de administração científica, deixando este ranço para trás, para que possam encontrar um novo modelo, ainda desconhecido. Porém, para que essa transição se efetive ela deve ocorrer na mentalidade de todos aqueles que compõem a empresa: desde o(s) proprietário(s) até aqueles que executam as tarefas mais simples dentro da mesma.

Ao apresentar os resultados e analisá-los à luz de um referencial teórico crítico, em vários momentos realcei os aspectos negativos da burocratização e hierarquia dominante em uma empresa, entretanto, isso

não significa que se deva negligenciar alguns requisitos clássicos da postura profissional, tais como os citados abaixo:

- pontualidade
- discrição
- iniciativa
- companheirismo
- cortesia
- simpatia
- delicadeza e respeito no trato com as pessoas
- boa aparência

Em outras palavras, a autonomia tão valorizada pelos motoristas, tanto da Zona Norte, como da Zona Sul, não está desvinculada da competência técnica e do compromisso profissional que qualquer trabalhador deve considerar no exercício de sua função. Por outro lado, a empresa não deve se esquecer que o treinamento voltado para uma comunicação interpessoal mais eficaz passa, necessariamente, pela identificação dos elementos constantes no processo de comunicação. Isso porque, o processo de comunicação, tanto verbal como não verbal, indica às pessoas que elas são diferentes ou não de outras, que merecem atenção ou são ignoradas. Dito de outra forma, a maneira como as pessoas se comunicam com as outras, expressa como as vêem e, dessa forma, contribuem para a formação de sua identidade pessoal.

Em se tratando da comunicação entre pessoas que integram um equipe de trabalho que tem normas e regras definidas e explícitas, como é o caso de dirigir um ônibus urbano, **é imprescindível, a reflexão** sobre a importância e especificidade dos papéis exercidos por cada seguimento, **tendo em vista as finalidades a que se destinam**, ou seja, a criação

de condições e situações favoráveis ao bem-estar emocional dos trabalhadores a fim de que os mesmos possam cumprir suas obrigações de forma menos desgastante.

Na promoção dessas condições e situações o **corpo administrativo** da empresa precisa constituir-se de profissionais cujas atividades devem ser desenvolvidas de modo a garantir a melhoria das condições físicas, materiais e emocionais do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. J. (1985). Treinamento: A política da Servidão. **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE. 3** (12): 125-132. Set.1982. SP: Cortez Editora.
- Amaral, C. M.M. (1997). **OS SENTIDOS DE TRABALHO EM UMA PERSPECTIVA INTERGERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS GERAÇÕES DE MULHERES.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica. 190p.
- Arruda, A. (1998). **REPRESENTANDO A ALTERIDADE.** Rio de Janeiro. Editora Vozes.
- Bakhtine, M. (1977 / 1929). **LE MARXISME ET LA PHILOSOPHIE DU LANGAGE.** Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bakhtin, M. (1997 / 1952-1953). **ESTÉTICA DA CRIAÇÃO VERBAL.** São Paulo: Martins Fontes.
- Chiavenato, Idalberto. (1985). **RECURSOS HUMANOS.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas. pp. 286-313.
- Costa, W. A. (1998). **A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO CONCEITO DE BOM PROFESSOR.** Dissertação de Mestrado. Fundação Universidade de Mato Grosso – Mato Grosso. 283 p.
- Franco, Maria Laura P. Barbosa.(1994) **ENSINO MÉDIO: DESAFIOS E REFLEXÕES.** Campinas/SO: Papirus. 185p.

Freitas, M.T.A. (1995). **VYGOTSKY E BAKHTIN – PSICOLOGIA E EDUCAÇÃO : UM INTERTEXTO**. São Paulo: Editora Ática.

Macian, Lêda Massari. (1987). **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**. São Paulo: EPU. 110 p. (Temas básicos de educação e ensino).

Murray, H. Phd. (1970). **UMA INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS SÓCIO-TÉCNICOS AO NÍVEL DO GRUPO DE TRABALHO PRIMÁRIO**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 18p. (mimeo)

Navarrete, G. (2000). Para especialista poder público e empresários quebraram transporte. **FOLHA DE SÃO PAULO**, São Paulo, 07, fev. p.1-6.

Roux, J. (1985). Treinamento, Empresa e Hegemonia. **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE. 3** (12): 38-60. SP: Cortez Editora.

Sá, C. P. (1996). **NÚCLEO CENTRAL DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**. Rio de Janeiro. Editora Vozes.

Sacristán, J.G. e Gómez, A. I. P. (2000) **COMPREENDER E TRANSFORMAR O ENSINO**, Porto Alegre: Artemed.

Sato, L. (1993). A Representação Social do Trabalho Penoso. In: Spink, M.J. (org.) . **O CONHECIMENTO NO COTIDIANO**. São Paulo: Brasiliense.

Smolka, A. L. B., Goés, M. C. R., Pino, A (1995). The Constitution of the Subject: a Persistent Question. In: **SOCIOCULTURAL STUDIES OF MIND**. Cambridge University Press.

Spink, P. (1979). **TEORIA E PRÁTICA NO PLANEJAMENTO DO TRABALHO: REFLEXÕES ACERCA DE UMA ÁREA DE CONFUSÃO**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 32p. (mimeo)

_____ (1982). QUANDO TRABALHAR É NEUROTIZANTE. **REVISTA DE PSICOLOGIA ATUAL**. São Paulo. SPAGAT. ano V no. 27: 16-20. Agosto.

Therrien, A. T. S. (1996) **TRABALHO DOCENTE: UMA INCURSÃO NO IMAGINÁRIO SOCIAL BRASILEIRO**. Dissertação de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica – São Paulo. 237p.

Trasatti, R. S. (1998). **REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE MUDANÇA EMPRESARIAL**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica. 297 p.

Trist, E. (s/d) **UMA CRÍTICA SÓCIO-TÉCNICA À ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**. Escola Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 21p. (mimeo)

Zioni, S. (1999) **TRANSPORTE PÚBLICO EM SÃO PAULO**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. 248p.

BIBLIOGRAFIA

- Arnold, W; Eysenck, H.J.; Meili, R. (1982) **DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA**. São Paulo: Edições Loyola.
- Leme, M. A. V. S.; Bussab , V. S. R. e Otta, E. (1989) **A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA PSICOLOGIA E DO PSICÓLOGO**. Psicologia, Ciência e Profissão. Brasília. V9. N1. p.29-35,1989.
- Miller & Rice. (1967). **SISTEMAS DE ATIVIDADE E SUAS FRONTEIRAS**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. P.13. (mimeo)
- Moscovici, S. (1978) **REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA PSICANÁLISE**. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Pereira, M. S. F. (1997) **AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS AÇÕES DOS CONDUTORES SOBRE A PRÁTICA NO VOLANTE DO AUTOMÓVEL**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica – São Paulo. 125p.
- Sá, C. P. (1998) **A CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA EM REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**. Rio de Janeiro. Editora Vozes.
- Sato, L. (1991) **ABORDAGEM PSICOSSOCIAL DO TRABALHO PENOSO: ESTUDO DE CASO DE MOTORISTA DE ÔNIBUS URBANO**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica – São Paulo. 119p.

ANEXOS

OBS.: Para serem colocados no site, os anexos precisaram ser digitalizados, desta forma se encontram na íntegra, porém em arquivo separado.