



Desenvolvimento Regional em Debate  
ISSN: 2237-9029  
valdir@unc.br  
Universidade do Contestado  
Brasil

# Gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica

---

**Rezende, Denis Alcides; Ramos, Ramon Vinicius Ferreira**

Gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica

Desenvolvimento Regional em Debate, vol. 10, núm. Esp.1, 2020

Universidade do Contestado, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570864728012>

**DOI:** <https://doi.org/10.24302/drd.v10ied.esp..2987>

## Gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica

Integrated strategic management of public transport of passengers and their relations with the strategic digital city

Gestión estratégica integrada del transporte público de pasajeros y sus relaciones con la ciudad estratégica digital

Denis Alcides Rezende [denis.rezende@pucpr.br](mailto:denis.rezende@pucpr.br)

*Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil*

 <http://orcid.org/0000-0002-3327-0424>

Ramon Vinicius Ferreira Ramos  
[ramon.vinicius@hotmail.com](mailto:ramon.vinicius@hotmail.com)

*Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil*

 <http://orcid.org/0000-0002-9265-0187>

Desenvolvimento Regional em Debate,  
vol. 10, núm. Esp.1, 2020

Universidade do Contestado, Brasil

Recepção: 07 Julho 2020  
Aprovação: 17 Agosto 2020

DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10ied.esp..2987>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570864728012>

**Resumo:** A gestão estratégica integrada é fundamental para o planejamento regional, pois pode oferecer soluções aos problemas comuns aos cidadãos de diversas localidades, como saúde, coleta de lixo e transporte público, bem como a transformação dos municípios em projetos de cidade digital estratégica (CDE) pode auxiliar na coleta de dados, transparência, tomada de decisão e inclusão da população nos processos decisórios. O objetivo é analisar a gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica. A metodologia da pesquisa enfatiza a análise qualitativa de documentos que oficializam a rede integrada de transportes (RIT) de Curitiba-PR e disponibilidade livre de acesso aos documentos em questão. Os resultados auferidos evidenciam que de fato os documentos são de livre acesso por meio de portais de informação para a população em geral, porém não há um documento que oficialize as estratégias de desenvolvimento do transporte público de passageiros em um planejamento em longo prazo, como defende o modelo de CDE. A conclusão reitera que a gestão precisa de um modelo efetivo de integração de dados e informações, que permita a transparência e participação popular nos processos decisórios. A pesquisa destaca a importância do debate sobre modelos de gestão adequados, buscando o envolvimento dos cidadãos ativamente na coleta e produção de dados e informações, como o modelo de CDE prevê.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Gestão Integrada, Gestão Urbana, Transporte Público, Cidade Digital Estratégica.

**Abstract:** An integrated strategic city management is fundamental for regional planning, as it offers solutions to common problems in different locations, such as health, garbage collection and public transport, as well the transformation of municipalities into strategic digital cities (SDC) can assist in data collection, transparency, decision-making and inclusion of the population in decision-making processes. The objective is to analyze the integrated strategic management of public passenger transport and its relations with the strategic digital city. The research methodology emphasizes the qualitative analysis of documents that formalize the integrated transport network of Curitiba-PR and the free access to the documents in question. The finding results that documents are in fact freely accessible through information portals for the general population, but there is no document that officializes development strategies for public passenger transport in

long-term planning, as advocated by model of the SDC. The conclusion reiterates that city management needs an efficient model for the integration of data and information, which allows transparency and popular participation in decision-making processes. The research highlights the importance of the debate on efficient city management models, seeking to involve citizens actively in the collection and production of data and information, such as the SDC model predict.

**Keywords:** Strategic Management, Integrated Management, Urban Management, Public Transport, Strategic Digital City.

**Resumen:** Una gestión estratégica integrada de la ciudad es fundamental para la planificación regional, ya que ofrece soluciones a problemas comunes en diferentes ubicaciones, como salud, recolección de basura y transporte público, y la transformación de los municipios en ciudades estratégicas digitales (CED) puede ayudar en la recopilación de datos, transparencia, toma de decisiones e inclusión de la población en los procesos de toma de decisiones. El objetivo es analizar la gestión estratégica integrada del transporte público de pasajeros y sus relaciones con la ciudad digital estratégica. La metodología de investigación enfatiza el análisis cualitativo de documentos que formalizan la red de transporte integrada (RTI) de Curitiba-PR y el libre acceso a los documentos en cuestión. El hallazgo da como resultado que los documentos son de hecho de libre acceso a través de portales de información para la población en general, pero no existe ningún documento que oficialice las estrategias de desarrollo para el transporte público de pasajeros en la planificación a largo plazo, como lo recomienda el modelo de la CED. La conclusión reitera que la administración de la ciudad necesita un modelo eficiente para la integración de datos e información, que permita la transparencia y la participación popular en los procesos de toma de decisiones. La investigación resalta la importancia del debate sobre modelos eficientes de gestión de la ciudad, buscando involucrar activamente a los ciudadanos en la recopilación y producción de datos e información, tal como lo predice el modelo CED.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica, Administración Integrada, Gestión Urbana, Transporte Público, Ciudad Digital Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento constante das cidades, a integração entre os municípios é uma das opções utilizadas para o manejo das necessidades da população. Com o foco no desenvolvimento regional, melhorando e barateando serviços e produtos essenciais compartilhados entre os municípios envolvidos. O sistema de transporte público, se estrategicamente planejado e aplicado, pode ajudar as cidades conectadas por ele a se desenvolverem, gerando uma melhor qualidade de vida para a população, consequentemente atraindo investimentos e visibilidade.

A gestão urbana tem passado por uma transformação, procurando o equilíbrio no planejamento da cidade. E para tal, é possível aplicar a gestão integrada, porém, para que aconteça adequadamente, é necessário um “pensamento estratégico e integrado” por parte dos gestores públicos, unidos em busca de combater os problemas inerentes ao crescimento das cidades, como a poluição ambiental, deterioração social, e infraestrutura precária (BACLIJA, 2013).

Quanto aos problemas de pesquisa, mais especificamente no contexto brasileiro da gestão regional, é possível notar que essa escala de gestão não é contemplada na legislação, abrindo espaço para os gestores resolverem de forma “improvisada” essas questões com base em negociações diretas e pontuais, sem levar em conta o planejamento estratégico integrado

entre os municípios (KLINK, 2009; NATERER; ZIZIK; LAVRIC, 2018). Esse contexto tem o potencial de gerar possíveis falhas, ao menos nas questões de gestão, que também podem ser atribuídos a falta de participação efetiva da população nos processos decisórios, ou a apropriação incorreta de sua aplicação, falha na comunicação com a população, ausência de apoio político, o não envolvimento do poder legislativo, parcialidade dos agentes envolvidos no processo, entre outros (REZENDE, 2012; 2018; MISIC; PODNAR, 2019).

Em meio a esse momento de mudança e surgimento de novos desafios, as questões tecnológicas passam a ser pauta obrigatória, pois a tecnologia passou a ser necessária para o funcionamento do serviço do transporte público, logo, a população pode ter acesso ao crescente número de softwares e projetos que criam comunidades virtuais objetivando informar, incluir e auxiliar o cotidiano dos cidadãos. Por conta disso, o Estado tem buscado, para cumprir sua função com eficiência, novas maneiras e modelos de gestão mais democrática, participativa e integrada, como a da Cidade Digital Estratégica (CDE) (REZENDE; FREY, 2005; LEMOS, 2005; DRUCIAKI, 2013; CARDOSO; TERRA; MATTA, 2015).

A questão-problema pode ser assim formalizada: como a gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros se articula com cidade digital estratégica?

Para abordar a questão-problema, foi optado por um estudo de caso do sistema de transporte público de passageiros de Curitiba e região metropolitana, analisando os documentos oficiais disponíveis online referente à gestão integrada e estratégias do transporte público de passageiros. Posteriormente, buscaram-se as relações com o projeto de cidade digital estratégica. O objetivo é analisar a gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica.

No que tange as justificativas da pesquisa, quanto a gestão urbana, com o crescimento constante das cidades, a integração entre os municípios é fundamental para a gestão das necessidades compartilhadas por eles (HARVEY, 2007). Com relação a essas demandas, o Artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece os direitos sociais dos municípios. Tais, como, educação, saúde, trabalho, moradia, lazer e segurança, aparecendo na elaboração do plano plurianual municipal, do plano diretor da cidade e do planejamento estratégico municipal, portanto, os projetos devem ser participativos e devem ter uma regularidade que garanta seu funcionamento, pois afetam tanto os municípios quanto os gestores locais, bem como demais interessados na cidade (BOBBIO, 1984; AVRITZER, 1995; DAGNINO, 2004).

Com relação à integração, ela é um processo interativo e dinâmico, focado na definição de objetivos, estratégias e ações, e envolve os atores sociais em sua integralidade, ou seja, os próprios municípios, gestores e demais interessados na cidade. Buscando também, sua formalização para que a articulação de políticas federais, estaduais e municipais gere resultados mais efetivos considerando os aspectos sociais, econômicos

e territoriais (REZENDE, 2006; HERSPERGER et al., 2019). Para isso, a elaboração de estratégias é vital para atingir os objetivos definidos pela gestão da cidade, sendo que elas contemplam diversas temáticas municipais e influenciam diretamente no desenvolvimento regional integrado dos municípios envolvidos (CLEMENTE, 1994; VASCONCELLOS, 2003).

As tecnologias, bem como as formas de acesso a ela, podem abrir um canal de interação entre o governo, população, empresas e os diversos atores sociais, e não obstante, agiliza os processos, minimiza a corrupção e otimiza a transparência pública, promovendo positivamente a percepção dos cidadãos em relação à cidade e seu comprometimento em relação a manutenção e participação nos processos decisórios (CHAHIN et al., 2004; MISIC; PODNAR, 2019).

O artigo é estruturado em seções: iniciando pela fundamentação teórica acerca dos temas e suas relações preliminares, seguido pela metodologia adotada pela pesquisa, culminando então na análise do estudo de caso, resultados auferidos, conclusão e por fim as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### *2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PASSAGEIROS*

A gestão urbana é conceituada diferentemente quando abordados por diferentes autores. Ao longo do tempo ela tomou diversas formas, como a de que ela pode ser considerada um tópico de estudo, ou uma estrutura de estudo, diretamente conectada as relações de poder, natureza das cidades e sua estrutura social e econômica (WILLIAMS, 1978).

Outro tipo de definição é a de que a gestão urbana já não teria uma relação tão intrínseca com os sistemas de controle e gestão em si, mas sim com o conjunto de relações e comportamentos que influenciam o processo pelo qual as atividades cotidianas dos habitantes interagem entre si e com as autoridades públicas (CHURCHILL, 1985).

Os responsáveis pela gestão urbana, portanto, tem o desafio de responder com rapidez e eficiência aos problemas e questões das cidades de forma individual, elaborando políticas, capacitando organizações governamentais e não-governamentais, planejando estratégias que visam gerar ótimos resultados (CHEEMA, 1993). Apesar da questão do que é “gestão urbana” não ser um consenso entre os autores, mesmo após todo o desenvolvimento da discussão ao longo das últimas décadas, Baclija (2011) defende que nossa responsabilidade é colocá-la em ação.

Com relação a estratégia, como explicado por Hambrick (1983), sua definição tem uma ligação situacional com os setores específicos em que é empregada, possuindo a característica de multidimensionalidade. Quanto ao planejamento urbano, as estratégias podem ainda ser especificadas de acordo com a escala de intervenção, buscando, no caso de um

planejamento a nível regional ou intermunicipal, o consenso dos atores envolvidos em sua elaboração (YÁÑEZ; GARCÍA, 2020; KIM, 2020).

Na etimologia, o termo “estratégia” foi originado na Grécia Antiga, originalmente nominado como “strategos” e tem o como significado etimológico: “qualidades e habilidades do general”, ou seja, os primeiros termos ligados à estratégia são conectados a um título de general concedido nas eleições em Atenas, uma posição de liderança que compartilha os setores militar e político (MCMILLAN; TAMPOE, 2000).

O conceito de estratégia relacionado diretamente com o setor administrativo, ou de negócios, passa a ser mais predominante depois da segunda guerra mundial. Momento em que o mundo atravessa uma mudança no cenário do ambiente externo, passando de um meio relativamente estável para um meio mutável e mais competitivo, e isso exige ações e soluções cada vez mais rápidas, sem perder de vista a efetividade, uso inteligente dos recursos e com os menores custos possíveis (BRACKER, 1980). Mintzberg (1987), por exemplo, classifica e define a estratégia baseado em cinco lentes, ou cinco conceitos, os chamados “cinco Ps” da estratégia, sendo eles: Plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Outra abordagem em relação à estratégia é pelo ponto de vista dos tipos de processos que lhe dão origem. Como diz Nicolau (2001), sua implementação não é um processo padronizado e idêntico em todos os locais que é utilizada. Trata-se de um resultado dos meios externos (características e condições do contexto que as cercam) e de condições internas (dimensão, recursos disponíveis, materiais ou humanos e questões organizacionais).

Apesar das inúmeras abordagens ao assunto, de uma forma ampla, autores dividiram aos processos de elaboração e manutenção de estratégias, em três linhas básicas: Formação estratégica como um processo racional e formal, formação da estratégia com um processo negociado e formação da estratégia como um processo em construção permanente (STEINER; MINER, 1977; HOFFER; SCHENDEL, 1978; JAUCH; GLUECK, 1988; PORTER, 1985; MURRAY, 1978; CYERT; MARCH, 1963; THIETART, 1984; LINDBLOOM, 1959). Com o adendo de que visões contemporâneas de gestores urbanos mantêm essa classificação como uma base, mas colocando a integração entre os atores, municípios, regiões e cidades como parte fundamental do processo (KIM, 2020).

Como visto até então, historicamente os autores concordam que o contexto é de suma importância na tomada de decisões (pois é dele que se buscam as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a formulação de uma estratégia), com objetivos e metas em prol do futuro de sucesso para aqueles que empregam a estratégia de forma correta (STEINER; MINER, 1977).

A estratégia possui definições multidimensionais. Elas divergem e convergem em diversos aspectos, mas dependem basicamente do setor ou situação que são empregadas, seja dentro do ponto de vista político,



militar ou administrativo, facilitando, mediante a especificação de sua finalidade, a compreensão desse termo tão abrangente. No contexto urbano, a estratégia compartilha algumas dessas características. Devido ao curto tempo de mandato na perspectiva das mudanças urbanas, os responsáveis pela gestão urbana dão mais importância às ferramentas de gestão escolhidas nas soluções de curto prazo do que na formulação de estratégias mais abrangentes a serem seguidas para alcançar os objetivos do município, mantendo o fornecimento de serviços de alta qualidade e a eficiência operacional com a redução de custos (PORTER, 1999).

O transporte permite e molda o desenvolvimento urbano (KNOWLES; FERBRACHE; NIKITAS, 2020). A definição de uma estratégia, com metas e objetivos claros na gestão do transporte é de fundamental importância para que as decisões tomadas sejam efetivas. Sem estratégia, o gestor não tem um caminho previamente estudado, considerado e definido para seguir, não possuindo as ações ou consciência efetiva do uso de recursos para almejar os resultados almejados (THOMPSON, 2000).

Como defende Bethlem (2004), em essência, ser um gestor envolve prioritariamente a tomada de decisões, e estas apenas podem ser tomadas com segurança e efetividade reconhecendo a existência de um problema, procurando formas alternativas para resolvê-lo. Disponibiliza, também, opções para considerar e analisar as consequências de cada uma delas e optar pela melhor, mas isso só é possível com a formulação de uma estratégia prévia, que vai analisar isso sob o enfoque de um objetivo específico. E então facilitar a tomada de decisão com resultados efetivos, reduzindo custos e manejando de maneira inteligente os recursos disponíveis, como os atribuídos aos serviços públicos, como o sistema de transporte público de passageiros, vital para o funcionamento da cidade.

A terminologia “transporte” é associada ao deslocamento entre dois pontos distintos, mais especificamente no caso das cidades, esses pontos podem se configurar como locais de trabalho, escolas, espaços de lazer. Ou seja, localidades de uso cotidiano da população, e em termos de planejamento e gestão urbana, deslocamentos foram abordados como uma preocupação, exigindo meios que possibilitassem esse transporte de maneira viável (MUMFORD, 2008).

Segundo Ferraz e Torres (2001) e Cardoso (2008), há características importantes no transporte público que influenciam na qualidade do serviço prestado a população: Acessibilidade, confiabilidade, frequência de atendimento, tempo de viagem, lotação, segurança, estado das vias, características dos veículos, características dos locais de parada, sistema de informação, conectividade, comportamento dos operadores e experiência pessoal.

O sistema de transporte, quando planejado, ainda influencia diretamente a economia da cidade, indicando e orientando os eixos de ocupação, expansão do tecido urbano e uso do solo, se configurando como um serviço público fundamental, com o dever de dar suporte ativo às necessidades sociais e econômicas (BICALHO, 1998). Adaptados adequadamente ao contexto local, o sistema de transporte potencialmente

afeta de maneira positiva o crescimento e desenvolvimento urbano (KNOWLES; FERBRACHE; NIKITAS, 2020).

Com o aumento na disponibilidade de informações disponíveis online, ocorre também uma mudança no paradigma do planejamento do sistema de transporte público. As ferramentas de participação popular em grande escala nos processos decisórios se tornam viáveis, portanto, é importante reconhecer e definir os novos papéis de cada ator no contexto da gestão (autoridades públicas, políticos, técnicos e população), incentivando a participação significativa e integrada desses atores em cada parte do processo, em busca de um sistema de transporte eficiente (TIMMS, 2011).

O melhoramento do sistema de transporte passa inevitavelmente por um processo que envolve adotar modelos de gestão que envolve coordenação, coerência, participação, organização e integração (ORTIZ, 2005). A capacidade de planejamento e implementação nas cidades de uma infraestrutura eficiente, confortável e segura de transporte público tem um impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos (ITDP, 2016). O transporte público permite que a população tenha acesso a locais sociais, de trabalho e lazer (BICALHO, 1998).

Buscando suprir essa crescente demanda, os gestores dos sistemas de transporte têm procurado meios viáveis de cumprir seu papel, por meio da negociação e mediação entre governos locais integrar o serviço buscando conectar regiões mais distantes com grandes centros urbanos (MCGILL, 1998). Essas negociações também podem ocorrer por meio dos governos nacionais na elaboração e implantação de diretrizes e critérios como base para a elaboração de planos locais de mobilidade, garantindo que o planejamento estratégico tenha um nível mínimo de excelência nas cidades espalhadas pelo país (ITDP, 2016).

## 2.2 CIDADE DIGITAL ESTRATÉGICA

Diferente do conceito de cidade digital convencional e de cidade inteligente, a cidade digital estratégica, conceito cunhado por Rezende (2012), pode ser definida como a aplicação dos recursos da tecnologia da informação na tomada de decisão e gestão das questões relacionadas ao município e também na tipologia da disponibilização de informações e de serviços aos munícipes ou cidadãos, que devem ser digitais. Tem como base as estratégias da cidade. É um projeto mais abrangente que apenas oferecer acesso a rede mundial de computadores (*internet*) para os cidadãos por meio de recursos convencionais de telecomunicações, deve interagir e incluir o cidadão nos processos decisórios que envolvem o município (REZENDE, 2012; 2018).

As temáticas municipais são o conjunto de macroatividades presentes em toda cidade, necessárias para seu funcionamento integrado e efetivo. Como exemplos de temáticas municipais, podem ser listadas: agricultura; ciência e tecnologia; comércio; cultura; divulgação ou marketing; educação; esportes; financeira; governo; habitação; indústria; jurídico-legal; lazer; materiais ou logística; meio ambiente; obras;



planejamento; recursos humanos; rural; saneamento; saúde; segurança; serviços municipais; social; trânsito; transportes; turismo; urbana; entre outras. Cada uma dessas funções pode ser desmembrada em módulos ou subsistemas, que também podem ser chamados de assuntos municipais (REZENDE, 2012; 2018).

O modelo da CDE exige a elaboração e implementação dos seguintes planos: planejamento estratégico do município (PEM) com os objetivos e estratégias do município por meio das funções ou temáticas municipais; planejamento de informações municipais (PIM); e planejamento da tecnologia da informação (PTI) do município, prefeitura e organizações públicas municipais envolvidas. Os modelos de informações das funções ou temáticas municipais são os principais produtos do projeto PIM que são pré-requisitos para o planejamento dos sistemas de informações (SI) e sistemas de conhecimentos (SC) municipais e respectivos perfis de recursos humanos necessários (RH), sejam dos gestores locais, dos servidores municipais ou dos munícipes ou cidadãos. O projeto PTI possibilitará o planejamento dos recursos da tecnologia da informação (TI) e respectivos serviços municipais oferecidos pelo município aos munícipes ou cidadãos (REZENDE, 2012; 2018).

A cidade digital estratégica objetiva a integração da participação dos cidadãos com os recursos tecnológicos. Por meio da disponibilização serviços públicos com acesso livre aos resultados e controle da elaboração das estratégias municipais relacionadas às temáticas municipais. Como o conceito em si parte do princípio da integração, ele precisa que os planejamentos das diferentes temáticas municipais passem a ser interdependentes e se integrem de forma a atingir com êxito a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (REZENDE, 2012; 2018).

A CDE é, ainda, composta de quatro subprojetos essenciais para sua implementação: Estratégia em cidades; Informações em cidades; Serviços públicos em cidades, e tecnologia de informação em cidades (REZENDE, 2012; 2018).

### *2.2.1 Estratégias em Cidades*

Adicionalmente à conceituação do termo estratégia já apresentado nessa pesquisa, no contexto da CDE, as estratégias são aplicadas à gestão da cidade, mais especificamente nas questões municipais, e se constituem numa das atividades mais relevantes, questionadoras e intelectuais na elaboração do planejamento estratégico do município, preconizando o êxito ou sucesso no projeto e na gestão do município (REZENDE, 2012; 2018).

A estratégia, nesse contexto, compreende um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento e desenvolvimento do município. Ela serve como uma ferramenta para trabalhar com as turbulências e as condições de mudanças que cercam os municípios. É uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados em resultados. A satisfação da população, ou mais especificamente os problemas que

afetam sua satisfação deveriam ser utilizados com uma das informações analisadas para elaboração do planejamento estratégico (ANSOFF, 1988; KOPACKOVA, 2019; NATÁRIO; NARCISO; PAIVA, 2012).

A orientação do desenvolvimento das estratégias depende de uma liderança forte a partir de uma entidade pública para organizar todo o processo. Isso facilita a formulação e desenvolvimento de estratégias em combinação com os projetos urbanos estratégicos, que são mais palpáveis e preferidos por investidores. Para que ocorra o desenvolvimento sustentável nas cidades a partir do planejamento estratégico, é necessário também uma cultura proativa de planejamento, que oportuniza as condições ideais para propositalmente lidar com problemas futuros (HERSPERGER et al., 2019; MALEKPOUR; BROWN; HAAN, 2015).

### *2.2.2 Informações em Cidades*

A informação pode ser definida como todo o dado trabalhado ou tratado. É um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação (REZENDE, 2012; 2018), ou seja, a informação não é apenas um dado neutro, ela precisa ser traduzida e carrega as percepções morais dos atores que o fizeram (MACDONALD, 2000).

Outra definição é de que informação é “algo útil” para tomada de decisão (REZENDE, 2012; 2018). Ainda, segundo Capurro e Hjørland (2007), qualquer coisa pode ser considerada como informação, porém como aponta Rezende (2012; 2018), para que elas sejam de fato úteis no auxílio a tomada de decisão, devem possuir as seguintes características ou premissas: conteúdo único; exigem mais de duas palavras; sem generalizações; não são abstratas; sem verbos; e ainda, são diferentes de documentos, programas, arquivos ou correlatos.

Todo o processo de coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação e transformação da informação deve ser baseado no objetivo final ao qual a informação irá satisfazer. Essas informações devem possuir boa qualidade para que sejam de fato úteis e importantes na tomada de decisão, e além da qualidade, para o gerenciamento do município, as informações devem convergir para o ponto onde a decisão é tomada, que deve estar alinhado com a políticas e estratégias das autoridades públicas (CAPURRO; HJORLAND, 2007; VERRI, 1999).

Como exemplos de informações relacionadas à gestão das cidades, podem ser citados: nome do cidadão; data de nascimento do cidadão; cor do prédio do hospital; número de equipamentos; valor total da arrecadação mensal. A partir do momento em que a informação é interpretada por pessoas e pelos recursos computacionais, potencialmente se tornando um recurso para a tomada de decisão, pode ser chamada de conhecimento (REZENDE, 2012; 2018).

As informações podem ainda ser categorizadas como convencionais, oportunas, personalizadas. Com a possibilidade de serem sistematizadas

como operacionais, gerenciais e estratégicas, se atentando a questão de que os dados, as informações e os conhecimentos não podem ser confundidos com decisões (atos mentais, pensamentos), com ações (atos físicos, execuções) ou com processos ou procedimentos (REZENDE, 2012; 2018).

### *2.2.3 Serviços Públicos em Cidades*

O serviço público pode ser entendido como qualquer serviço prestado pelo governo ou por seus delegados sob normas e controles para atender às necessidades essenciais da comunidade ou conveniência secundária ou simples do Estado. Pode ainda, ser considerado como todo serviço que a autoridade pública presta a população, orientado pelas normas, leis e regras definidos pelo direito público, podem ser como usados como exemplos de serviços públicos: educação pública; polícia; saúde pública; transporte público; telecomunicações; e outros (BRUDEKI, 2007; MEIRELLES, 2013).

Outra visão acerca do conceito de serviço público é de ele pode ser classificado de acordo com sua finalidade (quem é o usuário, quem presta o serviço, essencialidade e divisibilidade). Porém, independentemente da classificação, os serviços públicos ainda apresentam quatro objetivos essenciais: eficiência; eficácia; equidade; e capacidade de resposta. No contexto da CDE, adicionalmente aos conceitos anteriormente listados, os serviços públicos têm como base a necessária interação dos cidadãos ou gestores públicos com os serviços por meios eletrônicos oferecidos pelo município, prefeitura e organizações públicas municipais envolvidas (CUNHA, 2004; ENGLAND; PELISSERO; MORGAN, 2012; REZENDE, 2012; 2018).

### *2.2.4 Tecnologia da Informação em Cidades*

A tecnologia da informação, em linhas gerais está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações. Possibilita a gestão de dados e informações, que podem ser utilizadas como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso de dados, informações e conhecimentos (REZENDE; ABREU, 2013).

Concordando, Chiavenato (2014) defende que a tecnologia da informação compreende os processos, práticas ou sistemas que facilitam o processamento e transporte de dados e informações, e podem ser divididos em três partes: software, hardware e telecomunicações.

O software contempla os programas nos seus diversos tipos, tais como, o software de base ou operacionais, de redes, aplicativos, utilitários e de automação, sendo que existem apenas no meio virtual. O hardware contempla os computadores e seus respectivos dispositivos e periféricos, ou seja, são objetos físicos. Os sistemas de telecomunicações são recursos que interligam o hardware e o software (REZENDE, 2012; 2018).

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE A GESTÃO INTEGRADA DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PASSAGEIROS E CIDADE DIGITAL ESTRATÉGICA

Com a intensiva aplicação e desenvolvimento de tecnologias no planejamento das cidades e de seus serviços, são necessários novos modelos de gestão, mais efetivos, que englobam essas questões e oferecem formas de planejar e elaborar projetos coerentes com esse contexto. Nesse sentido, o modelo de CDE pode ser considerado uma opção para embasar esse tipo contemporâneo de planejamento urbano. O projeto de CDE se baseia no uso dos recursos da tecnologia da informação para incluir a população nos processos decisórios e elaboração de estratégias para o desenvolvimento da cidade (REZENDE, 2012; 2018; HERSPERGER *et al.*, 2019).

O desenvolvimento e planejamento de estratégias para transporte público de passageiros é influenciado por diferentes tipos de serviços, como por exemplo: abastecimento de água, planejamento de tráfego, asfaltamento e distribuição de energia elétrica. É influenciada ainda por outros planos, como o plano diretor, e para que todos estejam alinhados aos objetivos gerais que autoridades públicas municipais definiram para o futuro da cidade, os processos de elaboração desses planos e estratégias precisam integrar as diferentes temáticas municipais para que a implementação posterior dos planos aconteça com êxito e efetividade. Bem como facilite a elaboração de futuros planos ao longo do desenvolvimento da cidade.

Para que a gestão seja de fato considerada integrada na temática municipal de transporte, como demonstrado pelas seções anteriores, é necessário a utilização efetiva dos recursos disponíveis às autoridades públicas municipais, como as informações e tecnologia da informação em busca de elaborar estratégias e planos efetivos para prover esse serviço público com qualidade para os cidadãos. Esses recursos devem ainda ser utilizados para permitir a participação popular ativa nos processos decisórios, expondo claramente o propósito da participação em cada estágio da tomada de decisão. Esse cuidado deve ser tomado para que não se torne uma participação vazia, em que um grupo pequeno de pessoas tomam as decisões desconsiderando a vontade do cidadão (REZENDE, 2012; 2018; VIGAR, 2014).

Nota-se que os quatro subprojetos da CDE estão presentes no funcionamento efetivo do serviço de transporte público, como demonstrado pela literatura pertinente, logo, o modelo de CDE pode auxiliar na análise das estratégias elaboradas para essa temática municipal e pode beneficiar seu processo de planejamento.

## 3 METODOLOGIA

O método científico foi o estudo de caso único na cidade de Curitiba (YIN, 2010; PEREIRA *et al.*, 2018), escolhida por conveniência (GIL, 2012). As fases da pesquisa foram: preparar a pesquisa, coletar os dados, analisar os dados e documentar os dados (YIN, 2010; MARCONI;

LAKATOS, 2017). Quanto às técnicas de pesquisa selecionadas, foram utilizados os seguintes procedimentos: Coleta bibliográfica e descritiva para as bases de fundamentação teórica; coleta documental *online* para levantamento de dados acerca do sistema de transporte público de Curitiba e região metropolitana; Abordagem qualitativa para análise dos dados e informações (com utilização de uma variação da análise de conteúdo proposta por Bardin (2000), identificação do problema, delimitação da unidade de caso a ser estudada, delimitação do número de estudos de casos e formulação do protocolo de pesquisa. (PEREIRA *et al.*, 2018; SILVA; MENEZES, 2005).

Essa pesquisa tem característica documental, por conta do método de coleta de dados. A coleta de dados foi realizada a partir do uso das técnicas de coleta bibliográfica (em livros, periódicos, artigos e sites para embasar os conceitos e abordagens dos temas estudados) e coleta documental *online* nos sites oficiais dos administradores do sistema de transporte público de passageiros de Curitiba e região metropolitana.

Foram pesquisados documentos oficiais nos *sites* oficiais com as seguintes palavras-chave: COMEC, URBS, gestão, gestor, estratégia, estratégico, ações, integrar, integração, integrado, plano, planejamento, planejar e planejador. Essas palavras foram definidas de acordo com o tema de estudo e o estudo de caso. A coleta resultou no total de 23 documentos (quadro 1):

## Quadro 1

### Resultado da coleta documental

DOCUMENTO	FONTE
1 Curitiba 2035	www.curitiba2035.org.br/
2 Diretrizes de gestão para o sistema viário metropolitano	
3 Plano de Desenvolvimento Integrado de 2006	
4 Protocolo de intenções	www.comec.pr.gov.br/
5 Informativo COMEC de janeiro	
6 Programa de integração do transporte	
7 Termo de cooperação técnica Nº 01/2011	
8 Mobilidade Urbana e Transporte Integrado - Análise de desempenho de 1970 a 2009	https://ippuc.org.br/
9 Consolidação de dados origem e destino	
10 Relatório de pesquisa origem e destino	
11 LEI MUNICIPAL Nº 4968	
12 LEI MUNICIPAL Nº 7556	
13 LEI MUNICIPAL Nº 11.266	www.leismunicipais.com.br/
14 LEI MUNICIPAL Nº 12.597	
15 LEI MUNICIPAL Nº 14.771	
16 Convênio COMEC/URBS 1996	
17 Convênio COMEC/URBS 2007	
18 Convênio COMEC/URBS 2012	
19 Convênio COMEC/URBS 2013	www.urbs.curitiba.pr.gov.br/transporte/rede-integrada-de-transporte
20 Convênio COMEC/URBS 2014	
21 Encerramento parcial do convênio COMEC/URBS 2014	
22 Convênio COMEC/URBS 2018	
23 Convênio COMEC/URBS 2019	

Fonte: Sites do Curitiba 2035, COMEC, IPPUC, Leis municipais e URBS.

Após a coleta documental online acerca do tema, inspirada na análise de conteúdo de Bardin (2000), eles passaram por uma filtragem com base em 4 âmbitos: Gestão, Planejamento, Estratégia e Integração, e para tal, foi feito a busca pelas palavras no conteúdo dos documentos referentes a esses âmbitos, como demonstrado pelo quadro 2:



## Quadro 2

### Âmbitos e palavras de filtragem

ÂMBITO	PALAVRAS
INTEGRAÇÃO	integrar/integração/integrado
PLANEJAMENTO	plano/planejamento/planejar/planejador
GESTÃO	gestão/gestor
ESTRATÉGIA	estratégia/estratégico/ações

Fonte: Elaboração própria

Esses âmbitos foram criados de acordo com o tema primário da pesquisa e servem para verificar se os documentos estão no escopo da pesquisa. Todos os documentos selecionados passaram por essa filtragem, e para que pudessem avançar para a fase de análise, precisaram ao menos conter simultaneamente 1 palavra de três âmbitos distintos. Ao final da filtragem, restaram 16 documentos que passaram para fase de análise (quadro 3):

## Quadro 3

### Documentos selecionados para análise

DOCUMENTO	
1	Curitiba 2035
2	Diretrizes de gestão para o sistema viário metropolitano
3	Mobilidade Urbana e Transporte Integrado - Análise de desempenho de 1970 a 2009
4	Plano de Desenvolvimento Integrado 2006
5	Protocolo de intenções
6	Lei municipal Nº 11.266
7	Lei municipal Nº 12.597
8	Lei municipal Nº 14.771
9	Convênio COMEC/URBS 1996
10	Convênio COMEC/URBS 2007
11	Convênio COMEC/URBS 2012
12	Convênio COMEC/URBS 2013
13	Convênio COMEC/URBS 2014
14	Encerramento parcial do convênio COMEC/URBS 2014
15	Convênio COMEC/URBS 2018

Fonte: Sites do Curitiba 2035, COMEC, IPPUC, Leis municipais e URBS

A análise dos documentos foi feita com base em um protocolo de pesquisa, que é constituído de dois construtos com 7 variáveis (YIN, 2010), como mostra o quadro 4:

## Quadro 4

### Protocolo de pesquisa

TEMA	VARIÁVEIS DE PESQUISA	QUESTÃO DA VARIÁVEL	UNIDADE DE MEDIDA
CONSTRUTO 1: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO INTEGRADA DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PASSAGEIROS	Número de convênios entre URBS e COMEC	Quantos convênios existem ou existiram entre URBS e COMEC?	Quantidade
	Número de vezes que as palavras "plano", "planejamento", "planejar" e "planejador" aparecem nos documentos analisados	Quantas vezes as palavras planejamento/plano/planejar/planejador aparecem nos documentos analisados?	Quantidade
	Número de vezes que as palavras "integrar", "integrado" e "integração" aparecem nos documentos analisados	Quantas vezes as palavras integrar/integrado/integração aparecem nos documentos analisados?	Quantidade
	Número de vezes que as palavras "gestão" e "gestor" aparecem nos documentos analisados	Quantas vezes as palavras gestão e gestor aparecem nos documentos analisados?	Quantidade
CONSTRUTO 2: CIDADE DIGITAL ESTRATÉGICA	Número de vezes que as palavras "estratégia", "estratégico" e "ações" aparecem nos documentos analisados	Quantas vezes as palavras estratégia/estratégico/ações aparecem nos documentos analisados?	Quantidade
	Nome da temática municipal	Qual o nome da temática municipal analisada?	Nome da temática
	Existência de informações sobre planos e projetos online	Existem informações sobre planos e projetos online?	Existência/Inexistência

Fonte: Os autores (2020)

O estudo foi realizado no período de março de 2019 a março de 2020.

## **4 ANÁLISE DA GESTÃO INTEGRADA DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PASSAGEIROS E SUAS RELAÇÕES COM CIDADE DIGITAL ESTRATÉGICA**

### ***4.1 ANÁLISE DA GESTÃO INTEGRADA DO TRANSPORTE PÚBLICO DE PASSAGEIROS***

Dos 16 documentos selecionados, 7 são convênios entre a URBS, COMEC, Prefeitura de Curitiba e Governo do Estado do Paraná, e 1 documento formaliza o encerramento parcial de um dos convênios, mais especificamente o de 2014.

Os convênios estão relacionados diretamente ao histórico da implantação do sistema de transporte público em Curitiba e região metropolitana. Iniciando seu desenvolvimento em 1974, com a implantação dos eixos norte sul e estruturação das linhas de ônibus expressas e alimentadores, e posteriormente a consolidação do sistema em 1980 com a implantação dos eixos leste e oeste e adoção oficial da nomenclatura de Rede Integrada de Transportes (RIT).

Nesse período foi definida a unificação do valor da tarifa, com gerência da Urbanização de Curitiba S.A (URBS). Posteriormente, a evolução do sistema ocorre com a adoção das estações tubo, linhas “ligeirinho” e ônibus biarticulados, sendo que apenas em 1996 foi firmado o primeiro convênio formalizado entre a Prefeitura de Curitiba, URBS, COMEC e Governo do Estado do Paraná, definindo a URBS como gestora e controladora oficial dos transportes, permitindo a integração do sistema em escala metropolitana (URBS, 2020).

Baseado nas datas de oficialização dos convênios, pode-se perceber que de 1996 até 2011 o sistema permaneceu basicamente inalterado. Pequenas alterações ocorrem em 2007, com um novo convênio reforçando o acordo feito em 1996 e adicionalmente estipulando que a URBS e COMEC trabalhassem em conjunto para formular um novo arranjo institucional entre o Governo do Estado do Paraná e os municípios integrantes da região metropolitana de Curitiba, em busca de estabelecer uma gestão de caráter “permanente”, que defina, entre outras coisas, os processos decisórios mediados entre as instituições responsáveis pela manutenção do modelo do serviço de transporte público de passageiros.

No período de 2012 até 2019, o número de convênios aumentou drasticamente. Isso demonstra instabilidade política, expondo um descompasso entre o planejamento municipal/metropolitano de Curitiba e o apoio financeiro do Governo do Estado do Paraná, exigindo mudanças constantes aos acordos firmados pelos convênios, influenciando no valor da tarifa e gestão das linhas de transporte público de passageiros.

Diferente dos outros convênios, apenas o acordo relativo à 2014 foi oficialmente encerrado por meio de documento oficial. Ocasão que

coincide com a polêmica desintegração (tarifária e física em alguns terminais e linhas) entre a capital e região metropolitana no ano de 2014, apenas sendo retomado oficialmente mediante renegociação entre os envolvidos em 2018 por conta da mudança nas lideranças políticas do governo do estado e prefeitura de Curitiba, que passam a estar novamente alinhadas nos interesses que concernem ao planejamento da RIT.

Quanto ao âmbito do planejamento, ele é essencial no processo de integração de dados, informações, elaboração de estratégias e manutenção do serviço público de transporte público de passageiros com vistas a sua longevidade, evolução e eficácia, portanto, é importante analisar se há menção a isso nos documentos que norteiam e regulam a RIT de Curitiba.

Portanto, para analisar os documentos selecionados na ótica do planejamento, especialmente por se tratarem de documentos oficiais, foi verificado em cada um deles, de forma manual, a quantidade de vezes que as palavras "plano", "planejamento", "planejar" e "planejador" aparecem em sua redação, pois isso indica, ao menos superficialmente, uma maior ou menor preocupação com essa questão, bem como se acontece sua regulação.

O que mais se destaca nesse âmbito é a palavra "plano". Nota-se, portanto, uma preocupação com essa questão, porém demonstrando mais foco no resultado (como o Plano de mobilidade e Plano de trabalho) e não necessariamente no processo de elaboração. As instituições responsáveis pela elaboração dos planos podem então definir por si mesmas como proceder internamente, desde que forneçam o resultado esperado.

Com a falta de um conjunto de procedimentos comuns de planejamento para as instituições elaborarem os planos, ao menos no contexto da manutenção de um serviço público, o processo de avaliação e fiscalização se atem apenas ao resultado. Isso abre uma brecha para falhas no processo de planejamento que podem afetar o plano final e diminuir sua eficácia prática no ambiente público.

É possível notar também, que dos 16 documentos analisados, apenas 1 não possui sequer uma menção das palavras relacionadas ao planejamento, o convênio entre URBS e COMEC de 2007. Situação que pode ser explicada por conta do objetivo do documento, pois ele apenas reforça as cláusulas e obrigações estipuladas pelo convênio de 1996, apenas adicionando algumas obrigações à URBS e COMEC e não de fato elaborando por extenso todas as obrigações já explicitadas em 1996.

O âmbito da integração é, ao menos superficialmente, importante para o sistema de transporte público de Curitiba. A nomenclatura que se dá a ele inclui a palavra "integrada" (Rede integrada de Transporte – RIT), bem como representa historicamente uma mudança fundamental nos métodos de manutenção e gestão do sistema, sendo que as palavras relacionadas a esse âmbito permeiam todos os documentos analisados.

O que mais se destaca nessa análise é a palavra "integrado", porém como apontado anteriormente, ela faz parte da nomenclatura do sistema, logo, aparecer com frequência já era esperado. A integração do sistema de transporte público de passageiros é um componente importante na

melhoria do sistema como um todo, e não pode estar presente apenas no nome dele, mas sim envolvido diretamente no seu planejamento.

Os documentos abordam a integração em diferentes contextos, no documento denominado “Curitiba 2035”, as diretrizes para o sistema viário metropolitano e o protocolo de intenções buscam identificar meios e direções para integrar o sistema. Os convênios definem de quem são as responsabilidades em relação às ações, planejamento e manutenção do sistema de transporte. As leis formalizam essas decisões descrevendo especificamente as ações a serem tomadas. O plano de desenvolvimento integrado é uma formalização das propostas que seriam utilizadas para concretizar as intenções de integrar com mais eficiência o transporte.

Apesar da recorrência do uso dos termos do âmbito da integração por fazerem parte das nomenclaturas do sistema, é expressada majoritariamente ao longo dos documentos a intenção do transporte integrar a região metropolitana com a capital por meio dos corredores de transporte, linhas de ônibus e tarifas mais baixas, bem como facilitar o planejamento e manutenção do sistema como um todo. Isso seria uma base adequada para desenvolvimento regional que deveria ser feito posteriormente e disponibilizado de forma clara à população.

Ao analisar documentos oficiais relacionados a qualquer tipo de sistema na cidade, em especial os disponíveis livremente para a população, é essencial que neles sejam especificados claramente os órgãos responsáveis pela gestão de cada parte do sistema, para que seja possível a identificação do êxito ou fracasso no cumprimento dos objetivos, metas, estratégias e planejamento.

Sob essa direção, a identificação de palavras relacionadas ao âmbito da gestão, elas não aparecem apenas em dois documentos (Convênios entre URBS e COMEC de 1996 e 2007), sendo que a palavra “gestão” aparece com mais frequência, com o objetivo de esclarecer os papéis que atores como a URBS, COMEC, Prefeitura de Curitiba e Governo do Paraná devem cumprir na gestão do sistema de transporte, como no caso de leis e convênios, e que deveriam ou poderiam cumprir, como no caso das diretrizes e estratégias do documento Curitiba 2035.

A palavra “gestor” aparece pouco nos documentos, pois é utilizado apenas quando é necessário relacionar cada parte específica do sistema de transporte com o órgão responsável por sua gestão. Apesar dos convênios entre COMEC e URBS de 1996 e 2007 não utilizarem as palavras “gestão” ou “gestor” em seu corpo de texto, ainda atribuem os papéis dos atores, mas de diferentes formas, por meio de palavras do âmbito do planejamento e variações da palavra “gestão”, como “gerencia”, não contempladas na formulação desse âmbito por sua especificidade a poucos dos documentos selecionados.

Todos os documentos selecionados para análise que mencionam o âmbito da gestão são bem claros em relação a quais atores são ou seriam responsáveis por cada parte do sistema de transporte. Portanto, ao menos em teoria, é possível que a população possa avaliar se os objetivos, estratégias e planos elaborados para o sistema de transporte

foram cumpridos com qualidade pelos seus responsáveis ao longo do período previsto.

A elaboração de estratégias (ou como pode ser encontrada nos documentos, “ações”) é fundamental para que o serviço de transporte tenha objetivos claros para seu desenvolvimento. É presumível que palavras que englobem esse âmbito estejam presentes nos documentos analisados, pois eles concernem ao funcionamento, regulamentação e manutenção do sistema, sua presença nos documentos demonstra sua importância, sendo que o número de vezes que essas palavras aparecem é demonstrada abaixo:

É perceptível que dos 16 documentos, apenas em 4 deles as palavras do âmbito da estratégia não aparecem nem uma vez. No caso da análise de desempenho de 1970 à 2009, o não aparecimento de palavras relacionadas ao âmbito da estratégia é preocupante, pois analisar o desempenho de um sistema sem levar em consideração o contraste entre a realidade e as estratégias previamente planejadas demonstra que a “análise” se baseia em uma série de ações tomadas ao longo dos anos planejadas pontualmente, sem um cenário do sistema de transporte público de passageiros maior em mente.

Majoritariamente, os documentos utilizam a nomenclatura “ações” no lugar de “estratégias”. Apesar de isso não alterar muito seu significado por ser usado em contexto compatível ao do que seriam estratégias, é uma palavra muito abrangente e não especifica necessariamente o que deveria, pois ela é usada também em ocasiões que se procura expressar algo que foi feito, não necessariamente uma estratégia.

A falta do uso apropriado das palavras “estratégia” e “estratégico” em documentos oficiais relacionados ao sistema de transporte público de passageiros pode causar confusão quando se procura formar um grupo integrado de órgãos ou atores sociais que precisam ter um vocabulário claro e consistente, que facilita a comunicação.

#### *4.2 ANÁLISE DA CIDADE DIGITAL ESTRATÉGICA*

As temáticas municipais podem ser entendidas como as macroatividades presentes nos municípios. Estas ainda podem ser desmembradas em módulos ou subsistemas, também chamados de assuntos municipais (REZENDE, 2012; 2018).

Nessa pesquisa, à luz das características do conceito de CDE, a temática municipal estudada é a do “transporte”. Quanto aos assuntos municipais: Transporte público, gestão integrada e estratégias de gestão do transporte. Na prática, na busca por documentos, tanto a temática municipal quanto os assuntos municipais variam de acordo com o portal que disponibiliza as informações.

As fontes, com exceção do site da URBS, apesar de não classificarem os documentos sob a temática municipal “transporte”. Os que se referem a ela mantêm uma relação direta, apenas adicionando mais elementos, que poderiam ser classificados como temáticas ou assuntos municipais de acordo com a CDE. Essa situação pode potencialmente criar confusão

no planejamento e definições de estratégias específicas aos assuntos em questão. Mesmo com essa mistura entre temáticas e assuntos municipais, ainda foi possível identificar a localização dos documentos analisados por conta de as nomenclaturas utilizarem a palavra “transporte” como termo em comum.

Quanto à existência de informações sobre planos e projetos online, foram identificadas as empresas e departamentos responsáveis pela gestão integrada do transporte público de passageiros na cidade de Curitiba, seguido pela verificação de meios digitais relativos a essas empresas, que resultou na coletânea de documentos selecionados para análise encontrados em 5 sites.

Em adição aos sites utilizados, a prefeitura de Curitiba possui um portal online que reúne informações sobre as temáticas municipais denominado “Portal Dados Abertos” (<https://www.curitiba.pr.gov.br/dadosabertos/>). Esse portal serve como intermediador, mediante requisição, entre o cidadão que procura algum tipo de dado acerca de qualquer uma das temáticas ou assuntos municipais e as empresas/setores responsáveis por eles, o que facilita a coleta dos dados necessários. Portanto, há a disponibilidade livre de informações e planos por meios digitais, e estão presentes nos portais online dos responsáveis pelo funcionamento e manutenção do sistema.

## 5 RESULTADOS AUFERIDOS

No contexto da CDE, a clareza, qualidade e integração de informações são relevantes, e no caso de uma temática municipal como o transporte, isso não é diferente, pois seu planejamento influencia outras questões relativas à cidade, como saúde, educação e emprego.

Os âmbitos (estratégia, gestão, planejamento e integração) definidos para analisar os documentos oficiais coletados não apenas são critérios de exclusão, mas também expõem características necessárias ao modelo de CDE. A clareza e consistência de informações, tanto por meio da disponibilidade livre e digital dessas informações, quanto de comunicação entre os órgãos ou setores responsáveis pela administração e manutenção do sistema de transporte público de passageiros, bem como a participação popular em todo esse processo, são essenciais para o planejamento das cidades e seus serviços públicos a longo prazo.

O estudo de caso demonstrou também que a busca de informações e documentos oficiais por meios digitais é de livre acesso. Justamente por estarem disponíveis em portais relacionados aos órgãos que são responsáveis pelo planejamento e manutenção do sistema de transporte público de passageiros sob alguns termos comuns, como “transporte”, a temática municipal em análise, e “transporte público”, que seria um dos assuntos municipais em foco no artigo. A disponibilização de um portal como o “Dados Abertos” pela Prefeitura de Curitiba ajuda em outro dos fundamentos da CDE, a participação popular, pois ele auxilia na obtenção de informações referentes a cidade para qualquer cidadão que tiver interesse em buscá-los.



Apesar dos resultados expostos até aqui, para que a gestão seja de fato considerada integrada, ainda seria necessário um sistema integrado de informações e dados coletados a partir da opinião dos cidadãos e fontes oficiais que servisse de base tanto para a tomada de decisão por parte da gestão da cidade quanto um meio de comunicar a população de forma livre as estratégias elaboradas, planos e ações tomadas pelo poder público. Portanto, a partir das análises realizadas, apesar de haver indícios de intencionalidade em direção a uma gestão integrada, ainda se encontra em formato embrionário, com ações integradas pontuais, mas sem um planejamento que seja integrado em sua totalidade.

A busca de soluções ou modelos que possibilitem essa troca de informações entre as autoridades e população de forma livre e fluida é algo que deve ser feito constantemente. Esse artigo demonstra uma das possibilidades que é o modelo de CDE. Por meio de seus 4 subprojetos (estratégias, informações, serviços públicos e tecnologia da informação), garante a população transparência das decisões acerca do planejamento e melhores dados para que as autoridades tomem decisões informadas em relação aos serviços em demanda pela cidade, procurando integrar o sistema como um todo.

## 6 CONCLUSÃO

Quanto ao resgate dos objetivos, de acordo com a análise dos documentos, foi possível verificar a conexão entre os subprojetos da CDE e a gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros na cidade de Curitiba e região metropolitana.

Em relação aos resultados auferidos, a pesquisa demonstrou que os conceitos centrais da CDE podem ser identificados. Tanto nos documentos quanto nas plataformas de pesquisa, porém na prática, enquanto não houver um documento oficial que especifique, a médio ou longo prazo, as estratégias e metas claramente de forma a servir de base para as gestões futuras, essa importância demonstrada com planejamento, integração, gestão e estratégias não passa de algo superficial mascarando ações pontuais das autoridades. Reitera-se que os resultados são limitados pela unidade de observação da pesquisa, portanto, não é de que não existem estratégias, mas sim de que elas não estão claramente expostas em documentos oficiais disponíveis *online* para a população.

Quanto as contribuições da pesquisa, com o crescimento das cidades, a procura por meios de tornar a gestão de serviços mais efetiva passa a ser essencial. Pesquisas como essa oferecem algumas alternativas para que isso aconteça, como seguir o modelo de CDE, que auxilia na participação popular nos processos decisórios e nas gestões futuras. Mais especificamente a Curitiba e região metropolitana, destaca-se a necessidade do debate acerca do planejamento de estratégias, objetivos e metas de forma clara e oficializada em documentos disponíveis *online*, disponíveis para toda a população, privilegiando a transparência e inclusão dos cidadãos nos processos decisórios.

A integração do sistema de transporte público intermunicipal tem o potencial de impulsionar o desenvolvimento regional. Ela possibilita e incentiva a cooperação em outras temáticas municipais de interesse comum, como saúde, educação, meio ambiente e saneamento. Não obstante, o planejamento adequado do sistema de transporte público influencia diretamente na forma que o tecido urbano se expande e se conecta aos tecidos urbanos dos municípios vizinhos, fornecendo uma ferramenta de planejamento às autoridades públicas para controlar como as cidades se desenvolvem em questão de infraestrutura.

No que se refere a CDE, seu conceito abrange diversas temáticas relacionadas a cidade, buscando prover acesso a informações e serviços por parte da população. Se mostra ainda, um modelo teoricamente efetivo, pois a coleta de dados se acumula ao longo das gestões, fornecendo informações mais precisas a partir de uma base de dados integrada acerca das temáticas municipais. Ainda, a análise realizada pode servir de apoio para pesquisas acadêmicas similares, com o propósito de acrescentar ao debate sobre o modelo de CDE ou verificar a efetividade do modelo atual de gestão integrada nos municípios em relação ao planejamento de serviços comuns a diversas cidades, como o transporte público.

É importante notar que a pesquisa se limita a informações presentes em documentos disponíveis *online*. Se as informações estiverem presentes apenas em forma impressa ou verbal, ou mesmo sem disponibilidade livre ao público, a análise pode não estar completa. Isso demonstra a fragilidade do sistema atual, que tem dificuldade na integração entre os municípios por falta de um sistema digitalizado e unificado de informações que os possam acessar e fiscalizar e contribuir com as ações tomadas pelas autoridades. O artigo ainda optou por um estudo de caso único, que não reflete a situação do transporte coletivo de passageiros em diferentes cidades.

Em suma, a pesquisa auxilia na expansão de horizontes quanto ao modelo de gestão utilizado na cidade de Curitiba e região metropolitana. Demonstrando que com um modelo adequado, no caso o de CDE, o planejamento a longo prazo, que permeia a gestão das cidades, passa a ser possível. Buscando coletar e construir conhecimento em prol de uma cidade bem planejada para as futuras gerações, influenciando a qualidade de vida dos cidadãos.

## Agradecimentos

CNPq.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **The new corporate strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- AVRITZER, L. Cultura política, atores sociais e democratização: uma crítica das teorias da transição para a democracia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 10, n. 28, p.109-122, 1995.

- BACLIJA, I. Urban management in a European context. **Urbani izziv**, v. 22, n. 2, p.137-146, 2011.
- BACLIJA, I. Reconceptualisation of urban management: Evidence from eu cities. **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, v.8, n.1, p. 30-50, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa. Editora Edições 70; 2000.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOBBIO, N. **Curso de introdução à ciência política: o significado de política**. 2.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1984.
- BICALHO, M. A dívida social do transporte coletivo. **Revista dos Transportes Públicos (ANTP)**, São Paulo, a. 20, p. 33-41, 3º trimestre 1998.
- BRACKER, J. The historical development of strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BRUDEKI, N. M. **Gestão dos serviços públicos municipais**. Curitiba: Ibpex, 2007.
- CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação que usamos no dia a dia. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, 148–207, abr. 2007. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000100012>.
- CARDOSO, C. E. P. **Análise do transporte coletivo urbano sob a ótica dos riscos e carências sociais**. 2008. 139 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CARDOSO, J. L. G.; TERRA, D. C. T.; MATTA, L. G. Comunicação pública e acesso à informação na gestão municipal: um estudo em Campos dos Goytacazes - RJ. **DRd - Desenvolvimento regional em debate**, v. 5, n. 1, p. 38-69, 2015. Doi: <https://doi.org/10.24302/drd.v5i1.654>.
- COMEC. Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/>>. Acesso em: 25 maio 2020
- CHAHIN, A. *et al.* **E-gov.br, a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CHEEMA, S. G. The challenge of urban management: Some issues. In: CHEEMA, S. G. & Ward, S. E. (eds.) **Urban management policies and innovations in developing countries**. London: Praeger Westport, 1993. p. 1–17.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 9.ed. Tamboaré: Manole, 2014.
- CHURCHILL, A. A. 'Forward'. In: LEA, J; COURTNEY, J. **Cities in Conflict: Planning and Management of Asian Cities**. Washington DC: World Bank, 1985.
- CLEMENTE, A. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNHA, R. A. B. **Serviços públicos essenciais: o princípio da continuidade e o inadimplemento do consumidor**. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris, 2004.
- CYERT, R. M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Nova Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

- DAGNINO, E. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade: Revista de Sociologia Política**, Florianópolis, v.1, n.5, p.137-161, 2004.
- DRUCIAKI, V. P. Planejamento e desenvolvimento regional: algumas notas sobre o estado do Paraná. *DRd - Desenvolvimento regional em debate*, Ano 3, n. 1, p. 128-144, 2013. Doi: <https://doi.org/10.24302/drd.v3i1.385>.
- ENGLAND, R. E.; PELISSERO, J. P.; MORGAN, D. R. **Managing urban America**. 7.ed. Washington: CQ Press, 2012.
- FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte público urbano**. São Carlos: Rima, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- HERSPERGER A. M. et al. Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. **CITIES**, Cambridge, v. 94, p. 96-105, nov. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.032>.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. West Publishing Company, 1978.
- ITDP (Instituto de Políticas de Transporte & Desenvolvimento). Desafios e oportunidades para a expansão do transporte de média e alta capacidade no Brasil. Rio de Janeiro. 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://itdpbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/03/paper-policy-pbu-21-03.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- JAUCH, L.R.; GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Management**. 5.ed. McGraw-Hill, 1988.
- KIM, S. Inter-municipal relations in city-region governance. **CITIES**, Cambridge, v. 104, p. 1-10, Setembro, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102771>.
- KLINK, J. J. Novas Governanças para as áreas metropolitanas: o panorama internacional e as perspectivas para o caso brasileiro. **Cadernos Metrópoles**, São Paulo, v.11 n.22, p. 415-433, 2009.
- KNOWLES, R. D.; FERBRACHE, F.; NIKITAS, A. Transport's historical, contemporary and future role in shaping urban development: Re-evaluating transit oriented development. **CITIES**, Cambridge, v. 99, p. 1-11, Abril, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102607>.
- KOPACKOVA, H. Reflexion of citizens' needs in city strategies: The case study of selected cities of Visegrad group countries. **CITIES**, Cambridge, v. 84, p. 159-171, jan. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.08.004>.
- LEMO, A. **Cidade-ciborgue: a cidade na cibercultura**. Ciberidade II: Ciberube – A cidade na sociedade da informação. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2005.
- LINDBLOOM, C. E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, v. 19, n.2, p. 79-88, 1959.

- MACDONALD, K. I. Use and Valuation: Information in the City. *Urban studies*, Sage, v. 37, n. 10, p. 1881-1892, set. 2000. Doi: <https://doi.org/10.1080/00420980020080481>.
- MALEKPOUR, S.; BROWN, R. R.; HAAN, F. J. Strategic planning of urban infrastructure for environmental sustainability: Understanding the past to intervene for the future. *CITIES*, Cambridge, v. 46, p. 67-75, ago. 2015. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.05.003>.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MCGILL, R. Urban management in developing countries. *CITIES*, Cambridge, v. 15, n. 6, p. 463-471, dez. 1998. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(98\)00041-9](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(98)00041-9).
- MCMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management: Process, Content and Implementation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 39 ed. São Paulo: Malheiros, 2013.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, p. 11-24, Fall, 1987. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165263>
- MISIC, K. U.; PODNAR, K. Perception of city management, fellow residents, and Perceived External Prestige (PEP) as antecedents of city affective commitment: the city marketing perspective. *CITIES*, Cambridge, v. 84, p. 66-74, jan. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.04>.
- MUMFORD, L. **A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- MURRAY, E. A. Strategic choice as a negotiated outcome, **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 961-972, maio 1978.
- NATÁRIO, M.; NARCISO, F.; PAIVA, T. Sistema de governance territorial local: caso de estudo da cidade da guarda (portugal). *DRd - Desenvolvimento regional em debate*, a. 2, n. 1, p. 82-103, 2012. Doi: <https://doi.org/10.24302/drd.v2i1.214>.
- NATERER, A.; ZIZEK, A.; LAVRIC, M. The quality of integrated urban strategies in light of the Europe 2020 strategy: The case of Slovenia. *CITIES*, Cambridge, v. 72, p. 369-378, Fevereiro, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.001>.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Nota de aula Ref. 01-01, p. 1-17, INDEG/ISCTE, 2001.
- ORTIZ, R. V. O. Coordinación entre los gobiernos municipales e el gobierno metropolitano em matéria de transporte urbano. *Provincia*, n. 13, p. 141-151, jan./jun. 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501307>>. Acesso em 10 de janeiro de 2020.
- PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. *Rev. FAE*, Curitiba, v.9, n.2, p.87-104, jul./dez. 2006.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital**: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas. São Paulo: Atlas, 2012.
- REZENDE, D. A. Cidade digital estratégica: conceito e modelo - strategic digital city: concept and model. In: CONTECSI: International Conference on Information Systems and Technology Management; 15, 2018. São Paulo. *Anais ...* São Paulo: CONTECSI USP Editora, 2018. v. 1. p. 1-18.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- REZENDE, D. A.; FREY, K. Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios (eGestão)*, v. 1, n. 1, p. 51-59, abr./jun. 2005.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005, 138 p.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy**: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- TIMMS, P. Urban transport policy transfer: “bottom-up” and “top-down” perspectives. *Transport Policy*, Elsevier, v. 18, n. 3, p. 513-521, maio 2011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.10.009>.
- THIETART, R. A. **La Stratégied'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1984.
- THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- URBS. Urbanização de Curitiba S.A. História do transporte. 2020. Disponível em: <<https://www.urbs.curitiba.pr.gov.br/transporte/historia-transporte>>. Acesso em: 24 jan. 2020.
- VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia**: micro e macro. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERRI, L. B. **A informática na administração da qualidade**. São Paulo: Nobel, 1999.
- VIGAR, G. Deliberation, participation and learning in the development of regional strategies: transport policy making in North East England. *Planning Theory & Practice*, Routledge, v. 7, n. 3, p. 267-287, out. 2014. Doi: <https://doi.org/10.1080/14649350600841446>.
- WILLIAMS, P. “Urban Managerialism: A Concept of Relevance?”. *Area*, v. 10, n. 3, p. 236–240, 1978.
- YÁÑES, C. J. N.; GARCÍA, M. J. R. Urban policies as multi-level policy mixes. The comparative urban portfolio analysis to study the strategies of integral urban development initiatives. *CITIES*, Cambridge: Elsevier, v. 102, p. 1-12, jul. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102716>.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.