

C. GUIDO
ARQUIVO

EM
TU

Volume I

**NOVO MODELO
CONCEITUAL DA EMTU**

Abril de 1992



Volume I

Este documento constitui o **Novo Modelo Conceitual da EMTU**. Ele é parte do resultado de um processo de reflexão iniciado dentro da EMTU/Recife, sob a coordenação do Departamento de Planejamento Empresarial - DPE, com vistas à definição do Plano Estratégico para o período 1992/95 contemplando, por conseguinte, aspectos operacionais do seu funcionamento, em conjunto com questões estratégicas de longo alcance e de profundas repercussões sobre o futuro da empresa.

É, portanto, o primeiro volume do conjunto constituído pelo **NOVO MODELO CONCEITUAL DA EMTU, Volume I; PLANO DE AÇÃO DA EMTU 1992, Volume II; e, PLANO DE AÇÃO DE MÉDIO PRAZO DA EMTU 92 - 95, Volume III**, consolidando o Plano Estratégico de Mudança e o Plano Operacional da EMTU.

Construir o futuro dentro de uma visão de continuidade é tão difícil quanto querer mudar fisicamente de lugar sem sentir saudades ou perder traços afetivos.

Mudar é sem dúvida um exercício de rompimento de uma situação para gerar outra desconhecida de todos, inclusive dos que a defendem.

A renovação e a mudança na EMTU, antes de serem decisões da administração, são diretrizes do Governador Joaquim Francisco.

Essas diretrizes de mudança, que já estavam delineadas no Programa Cresce Pernambuco, foram, ao longo do primeiro ano de Governo, aprofundadas e consolidadas.

Renovar e mudar é uma necessidade diante dos desafios e da responsabilidade social que a EMTU enfrenta hoje e enfrentará no futuro.

Portanto, mudar é, antes de tudo, um imperativo de sobrevivência.

Podemos admitir que todos queremos melhorar, mas não podemos corretamente contar com a ausência de resistência à mudança. Ela existe e fica patente durante o processo.

Antevemos alguns obstáculos mais prováveis que teremos que enfrentar, nos outros e em nós mesmos:

- A falta de visão de futuro e conseqüente ausência de planejamento;
- A falta de capacidade de ousar e conseqüente medo de mudar;
- A falta de capacidade de decidir e sua conseqüente acomodação à situação atual.

No entanto, esses obstáculos não podem se constituir em barreira intransponível para a mudança. Muito pelo contrário, o seu enfrentamento representa um desafio para todos aqueles que fazem a EMTU e que, por isto mesmo, transformarão estas dificuldades em emulação e incentivo.

Alguém já disse que "o homem que sabe querer é uma força diante da qual até a fatalidade se inclina".

O caminho das mudanças não é, com certeza, o mais fácil dentre os existentes; mas foi o que escolhemos. Para percorrê-lo contamos com o apoio e o entusiasmo de todos os que trabalham nesta casa.

Paulo Murilo Coelho Bandeira de Albuquerque
Diretor-Presidente

Índice

VOLUME I

1. APRESENTAÇÃO	5
2. O NOVO MODELO CONCEITUAL DA EMTU	6
2.1 Premissas das Propostas de Mudança	7
2.2 A Natureza da Ação da EMTU	10
2.3 As Diretrizes para a Ação da EMTU	12
3. O NOVO PERFIL DA EMTU	17
3.1 Poder Concedente de Serviço Público	18
3.2 Relação com o Governo	18
3.3 Relação com as Operadoras	19
3.4 Relação com o Usuário	21
3.5 Nova Concepção de Organização	23
3.6 Nova Cultura Organizacional	24
3.7 Atributos Desejados para as Pessoas na EMTU	25
3.8 Adoção do Planejamento Flexível	28
3.9 Novo Processo de Controle	28
3.10 Nova Concepção Operacional	29
3.11 Um Novo Marketing	30
3.12 A Informatização como Elemento Basilar da Mudança	31
3.13 Modelo Global de Financiamento	32

1. Apresentação

Este documento está organizado em duas Partes: a Parte I contém o Novo Modelo Conceitual da EMTU; a Parte II descreve o Novo Perfil da EMTU, que qualifica e complementa o Modelo Conceitual.

A proposta de Modelo Conceitual, apresentada neste Relatório, está amparada em reflexões de natureza teórica, constatações acerca da realidade atual e tendências de evolução do país, do Estado, da RMR e da empresa, bem como na percepção dos que a fazem, sobre seus pontos fortes e eventuais fragilidades.

O Novo Perfil da EMTU, está baseado em uma concepção estratégica da empresa, que procura colocá-la em condições de enfrentar transformações, tanto a nível interno como externo, criando as condições básicas para que a mesma possa operar as mudanças internas que lhe permitam não apenas sobreviver mas, e principalmente, crescer e evoluir em direção ao futuro.

Espera-se que este Relatório se constitua em um instrumento de trabalho útil, como referencial das diretrizes que deverão presidir a vida da empresa nos próximos anos.

Este trabalho foi desenvolvido sob a coordenação do Departamento de Planejamento Empresarial - DPE e contou com a colaboração da **C. Guido Consultoria**, como também, e principalmente, com a participação efetiva de todo o corpo dirigente da EMTU.

Constituíram, também, produtos deste trabalho, o Relatório Parcial que antecipou as principais idéias aqui apresentadas para discussão pela empresa; o Plano de Ação para 1992, que já se encontra em execução pela EMTU; a Avaliação Histórica da EMTU onde se registrou uma análise crítica das diferentes fases da empresa; e um conjunto considerável de documentos de trabalho utilizados no processo de iteração interna da equipe de consultores como sínteses de entrevistas, relatórios de levantamentos, documentos específicos de consultores e outros.

Recife, 30 de abril de 1992.

2. O Novo Modelo Conceitual da EMTU

O sucesso vem sendo o traço dominante da Ação da EMTU desde a sua criação em 1980 até o presente. Por que, então, estudar a necessidade de mudá-la ? A resposta positiva a esta questão está associada a argumentos de natureza geral e específica.

Milhares de organizações, públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, são criadas no mundo, diariamente. Dessas, as que sobrevivem têm uma característica comum: a capacidade de adaptação às exigências do meio ambiente. É fato conhecido que as organizações envelhecem e/ou desaparecem em função de sua inflexibilidade e fechamento diante das mudanças que acontecem no seu entorno político, comercial, tecnológico e financeiro.

A aceleração das transformações no mundo de hoje reduz o tempo disponível para preparar e implantar as mudanças associadas. Exemplificando-se: o DNOCS levou aproximadamente sessenta anos para envelhecer; a SUDENE, um quarto desse período.

Mas, nem só de ameaças se compõe o cenário das mudanças do meio ambiente de uma empresa. Há nelas um potencial de oportunidades que, se percebidas e aproveitadas a tempo, poderão se converter em uma garantia para a sobrevivência e crescimento da Organização.

No caso específico da EMTU, deve ser destacado que a sua criação, no início da década dos 80, foi a resposta a dois estímulos que começaram a ser percebidos em meados dos anos 70: a criação do Sistema Nacional de Transporte Urbano-SNTU que tinha na EBTU o seu elemento central; e, a consciência da metropolização exarcebada de alguns espaços urbanos. As EMTU seriam assim braços da EBTU, descentralizados do ponto de vista federal mas, concentrados do ângulo local, destinados a racionalizar as intervenções das diversas esferas públicas sobre o sistema de transporte metropolitano de passageiros.

É importante registrar que das 8 Regiões Metropolitanas, 4 criaram EMTU, das quais apenas a EMTU/Recife está em funcionamento como concebida originalmente. Trata-se de um indicador da reversão das condições que estimularam o aparecimento desse tipo de empresa, pelo menos com os papéis e formato originalmente concebidos.

As mudanças já ocorridas ou esperadas nos próximos anos no ambiente da EMTU serão apresentadas de forma detalhada ao longo deste Relatório. Considera-se importante destacar nesta Introdução apenas o que poderia ser considerado como mudanças-síntese, quantitativas e qualitativas, a saber: a população da RMR deverá ser, na virada do século, aproximadamente o dobro da do início da EMTU; e, o cenário institucional do país será completamente diferente do que vigorava na metade dos anos 70.

A simples aceitação dessas premissas já justifica o esforço de preparar a EMTU para se antecipar aos efeitos dessas mudanças. A realização deste estudo parece ser um importante passo nessa direção.

2.1 Premissas das Propostas de Mudança

Vinte anos após a criação da EMTU, ou seja, daqui a oito anos, o contexto de atuação da empresa estará qualitativa e quantitativamente alterado, de modo significativo.

Detalha-se, a seguir, sinteticamente, a evolução esperada das principais variáveis que interferem nesse processo, que delimitam o espaço e a forma de atuação da EMTU nos próximos anos.

a) População e Renda

A população urbana de Pernambuco em 1980 era de 3,8 milhões de habitantes, cerca de 74 % do total do Estado, dos quais 2,1 milhões localizados na Região Metropolitana do Recife. Em 2000, a julgar pelos dados já conhecidos do último censo, esses números deverão crescer para 6,3 e 4,0 milhões, respectivamente, o que significará crescimentos percentuais de 65,7 e 90,4 % em relação ao início de funcionamento da EMTU. Ressalte-se que a dimensão urbana da RMR é da mesma ordem de grandeza das observadas em países da Europa e superior às de vários países da América Latina.

Acrescente-se que, apesar de toda a estagnação econômica observada no período, a renda per capita das populações urbanas do Estado, que apresentou uma pequena queda no período 80-85, deverá voltar a crescer a taxas médias anuais, espera-se não inferiores a 5 % ao ano, no período 1992/2000.

b) A Oferta de Serviços de Transporte

Ao entrar em operação a EMTU, cerca de 1,2 milhão de passageiros eram transportados por dia por uma frota de 1.255 ônibus, com uma idade média de 3,9 anos. Hoje, esses valores se alteraram para cerca de 2,4 milhões de passageiros e 2.180 ônibus, devendo em dez anos atingir 3,5 milhões de passageiros e requerer uma frota de 3.000 ônibus, melhorando-se a produtividade atual.

Mencione-se o papel progressivamente importante da modalidade ferroviária decorrente da consolidação e expansão do METROREC e da exploração mais eficiente da chamada Linha Sul (Recife-Cabo)

c) A Descentralização no Âmbito do Setor Público

Na época da criação da EMTU, já se observavam os primeiros indícios do enfraquecimento do processo centralizador do Setor Público Brasileiro, iniciado na década de 30 e intensificado no período 60/80.

A Constituição de 88 consagrou o princípio da descentralização administrativa, transferindo para as esferas estaduais e municipais competências e meios até então privativos do Governo Federal.

Nos próximos anos essa tendência deverá se intensificar, particularmente na área dos transportes. A estadualização, em andamento, do transporte metropolitano sobre trilhos, guarda relação com esse aspecto.

Deve ser registrado, ainda, o reforço do papel dos municípios o que levará à necessidade de negociações mais sofisticadas e complexas para garantir a articulação da gestão integrada dos serviços de natureza metropolitana.

d) A Descentralização para o Setor Privado

A redefinição do papel do Estado tornou-se uma tendência mundial com o objetivo de passar para o setor privado todas aquelas atividades que não se caracterizem como tipicamente de governo.

Trata-se, assim, de desprivatizar o Estado, reservando-se a sua participação direta para a condução de segmentos e projetos considerados estratégicos.

Na área de transportes, resguardados os princípios constitucionais, deverá prosseguir a retirada do governo de atividades típicas do setor privado, dentre as quais se inclui a exploração comercial de serviços de transporte, restringindo-se a sua atuação aos papéis de regulador, concessionário, indutor de planejamento e investimento e, fiscalizador da qualidade dos serviços prestados.

e) Os Progressos na Tecnologia e Administração dos Transportes de Passageiros terão como Núcleo as áreas de Telecomunicações e Informática.

Melhorias técnicas continuarão sendo estudadas e implantadas nos sistemas e veículos convencionais de transportes, buscando-se maior segurança, maior eficiência energética, menores custos de operação e menores danos ambientais. Mas é o acesso à tecnologia já disponível da microeletrônica, dos computadores e novos materiais (fibra ótica, por exemplo) que oferece o maior potencial de melhoria para a operação dos sistemas de transportes de passageiros.

A difusão da telemática nas diversas etapas da operação dos transportes tende a se realizar em duas fases bem distintas. A primeira, num prazo mais curto, pelo que se poderia chamar do uso convencional da informática, sobretudo associado à gestão dos sistemas. A segunda, a longo prazo, pela busca da implantação de

“sistemas e veículos inteligentes”, permitindo uma real otimização e ajustamento da operação às demandas reais, reduzindo custos e ajustando o consumo geral de energia às necessidades mínimas.

f) Prosseguirá, Ainda por Alguns Anos, a Escassez de Recursos Financeiros Públicos para Investimentos.

A turbulência econômica que vem afetando a vida brasileira deverá prosseguir até que se complete a transição do modelo adotado nas últimas décadas, caracterizado pela autarquização do país, para outro voltado para a exposição e integração da economia nacional às outras áreas mundiais.

Até lá, as possibilidades de investimentos se restringirão a projetos e setores de elevado conteúdo político, econômico e social.

Habilidade e representatividade política, agilidade e criatividade serão atributos que o setor de transportes terá de praticar com vistas à obtenção dos recursos necessários à manutenção adequada e expansão dos serviços.

g) A Proteção Ambiental Terá Tratamento Privilegiado nas Decisões Sobre o Desenvolvimento dos Transportes

A Proteção ambiental e a qualidade de vida serão itens importantes da agenda nacional nos próximos anos. As pessoas exigirão, cada vez mais, serviços de transportes prestados por veículos e modos de transportes não poluidores.

Embora os efeitos dos sistemas de transporte sobre a qualidade do ar e da água sejam hoje os itens mais mencionados, espera-se que aumentem as exigências relativas à redução da poluição sonora provocada pelos veículos.

h) Haverá um Forte Predomínio dos Aspectos Políticos e Sociais nas Decisões Sobre o Transporte de Passageiros.

Trata-se aqui da conseqüência maior da consolidação do sistema democrático de governo em combinação com a necessidade de se resgatar a chamada dívida social.

O papel dos que detêm parcela de responsabilidade na Administração do setor de transporte consistirá em gerar alternativas que equilibrem esse tipo de exigência, com a prestação de serviços de qualidade aceitável por operadores remunerados de modo a manter esses padrões ao longo dos anos.

i) Espera-se uma Tendência à Maior Articulação entre os Diversos Órgãos de Planejamento e Gerência de Sistemas Urbanos e os Órgãos Responsáveis pela Gestão dos Serviços de Transporte.

A elevação do nível de exigência política e social, em confronto com a escassez de recursos financeiros, pressionará no sentido de uma gerência mais racional dos

serviços públicos, sobretudo daqueles que afetem parcelas mais significativas da população.

A coordenação negociada do planejamento e da Gestão dos serviços urbanos que interferem com a demanda de transporte (circulação do transporte de carga e do transporte não metropolitano de passageiros, sistema viário, sistema de trânsito e uso do solo, localização de conjuntos habitacionais), irá progressivamente se impondo como uma das medidas mais importantes para elevar o nível de racionalidade do setor público e eliminar desperdícios.

j) Aumentará o Nível de Exigência Ética dos Servidores Públicos em Geral e, em Especial, dos Gerentes.

Há alguns anos a palavra transparência frequentou com bastante assiduidade o discurso político e o espaço nos meios de comunicação.

A onda passou, mas a vigilância, cada vez maior, exercida pela população sobre a Administração Pública tem feito ressurgir uma palavra mais forte do que a transparência: moralidade.

O choque de interesses, gerado pelo aparecimento de novas forças econômicas e sociais, tem instabilizado relações de poder e práticas administrativas nocivas ao interesse público.

Todos esses elementos vêm contribuindo e devem contribuir cada vez mais para a valorização dos aspectos éticos na prática administrativa pública.

2.2 A Natureza da Ação da EMTU

Uma análise das forças que interferem com a vida da EMTU permite nomear cinco atores ou grupo de atores importantes, com fortes interesses, políticos e/ou econômicos, quase sempre conflitantes: o Governo Estadual, a Prefeitura da Cidade do Recife, as outras Prefeituras da RMR, os operadores de transporte, com destaque para as empresas de ônibus, e, por último, mas não menos importante, os usuários do sistema de transporte.

A identificação desses atores assume especial importância quando se compara o poder que eles detêm com a fragilidade da base institucional da EMTU. A possibilidade de alianças temporárias entre eles torna ainda mais complexa a forma de atuar da empresa.

A fragilidade institucional da EMTU está associada às restrições constitucionais (a de 1967 e a de 1988, de modo mais intenso) colocadas ao estabelecimento da autoridade metropolitana.

Sem dúvida, esse foi um dos motivos mais importantes para que não vingassem as tentativas de criação e funcionamento de EMTU nas outras Regiões Metropolitanas.

O fortalecimento do conceito de município deverá ser um traço marcante da reforma do setor público em andamento, não sendo de esperar, portanto, o estabelecimento do conceito de autoridade metropolitana.

Assim, a simples denúncia do Convênio de Constituição por parte do município do Recife significará, na prática, a liquidação da empresa.

Dentro dessa ordem de raciocínio, a EMTU deverá desenvolver as seguintes posturas:

a) Atribuir prioridade máxima às ações que tenham reflexo positivo sobre as suas possibilidades de sobrevivência;

Essas ações se associam ao reforço da base institucional da empresa, seja do ponto de vista formal, seja no domínio real.

Do lado formal, as recomendações constam do capítulo deste documento em que se descreve o perfil proposto para a EMTU.

Mas, será agindo indiretamente, que a empresa poderá obter resultados mais significativos com vistas à sua sobrevivência e crescimento.

Nesse sentido, as ações destinadas a reforçar a percepção de utilidade da EMTU para os atores identificados contribuirão positivamente de maneira definitiva.

A atuação da EMTU deve transmitir para empresários de ônibus, população e políticos estaduais e municipais a exata consciência de que eles ganharão mais com o fortalecimento da empresa.

Essa será a única base institucional consistente capaz de garantir a continuidade do sucesso da empresa.

Ações destinadas a aproximar a imagem da empresa de seu desempenho real terão uma contribuição importante para alargar a sua base institucional.

Não basta ser útil, mas é necessário, também, parecer útil.

Hoje, há indicações seguras de que a EMTU é percebida, quase exclusivamente, como a organização responsável pelo reajuste das tarifas dos ônibus.

Torna-se ocioso demonstrar o perigo da persistência desse tipo de imagem.

b) A EMTU deverá se apresentar como um instrumento de regulação do conjunto de interesses dos atores associados ao transporte de passageiros no Estado de Pernambuco e, em especial, na RMR.

Na prática, esse comportamento define o estilo da EMTU: **o estilo negociador.**

A empresa deverá funcionar como uma preparadora, tecnicamente competente, das negociações, explícitas ou implícitas, que os diversos grupos de atores terão de realizar com vistas ao desenvolvimento harmônico dos serviços de transporte de passageiros no Estado.

A excelência técnica e a isenção entre os diversos grupos de interesse constituir-se-ão, sem dúvida, no principal instrumento da EMTU para reforçar o seu papel e adquirir condições de encaminhar e até arbitrar negociações de caráter estratégico para o funcionamento eficaz dos serviços de transporte de pessoas.

c) Deverá reforçar o seu nível de competência técnica, explicitar cada vez mais o seu papel de prestadora de serviços e aumentar a sua exposição para o grupo de atores nomeados.

Trata-se de simples confirmação do que já foi exposto nos dois itens anteriores e que constitui importante referência para a compreensão do perfil proposto para a EMTU.

d) A definição do cronograma, das diretrizes e da intensidade da expansão da EMTU, deverá levar em consideração a fragilidade institucional da empresa e a estratégia para manter sob controle e reverter essa situação.

Ampliar a área de negócios de uma organização e alterar os papéis por ela desempenhados constituem-se em indicadores da existência de uma estratégia empresarial ofensiva, o que supõe uma análise e um diagnóstico positivos da consistência dessa estratégia com as vulnerabilidades da Organização.

No caso da EMTU, seu ponto fraco principal localiza-se no domínio institucional.

Assim, a absorção pela EMTU dos serviços de transporte intermunicipal de passageiros e do transporte urbano sobre trilhos devem ter seu cronograma, intensidade e orientação decididos, levando-se em consideração esse fato.

2.3 As Diretrizes para a Ação da EMTU

São conhecidos os componentes das políticas dos governos federal e estadual para o setor público e, em especial, para a área de transportes.

Foram alinhadas neste documento as premissas em Relação às quais a Ação da EMTU deverá se subordinar, tendo sido explicitada a natureza de sua atuação.

Trata-se agora de exprimir as diretrizes específicas que a empresa deverá adotar em relação ao objeto de sua Ação: **o transporte de pessoas**. Os itens relevantes são discutidos a seguir.

Não se deve perder de vista que as diretrizes propostas deverão ser observadas tomando-se como referência o espaço legal e institucional ocupado pela empresa:

a) Manter e expandir o sistema de transporte de passageiros do Estado de Pernambuco e, em particular, da RMR e cuidar pela melhoria da qualidade dos serviços.

Contribuir para a efetivação dessa diretriz requererá da EMTU ações e envolvimento em diversos domínios.

Em primeiro lugar, a reconhecida liderança técnica da empresa terá de ser mantida e ampliada.

Antecipar problemas e indicar alternativas técnica, política e economicamente consistentes para solucioná-los afigura-se como a forma mais eficiente de assegurar um papel relevante para a EMTU, com vistas ao cumprimento dessa diretriz.

A empresa deverá levar em consideração que o País atravessa um período de turbulência, no qual os papéis das diferentes esferas de governo e do setor privado estão em evolução.

Nessas circunstâncias é normal que ocorram indefinições que acabem por influir negativamente na qualidade dos serviços, principalmente devido à deterioração dos ativos do setor.

A infra-estrutura de transporte de pessoas constitui um segmento vital para o desenvolvimento econômico e social do Estado, na medida em que atende às necessidades de mobilidade da população em geral mas, sobretudo, as da imensa maioria das populações de baixa renda.

A EMTU, nos limites de seu espaço institucional, contribuirá para que a manutenção adequada desses ativos (via e frota) seja equacionada, tanto pelo setor público quanto pelas empresas privadas.

Tratará, também, de promover a melhoria e reciclagem dos segmentos gerenciais, públicos e privados, relacionados com os serviços existentes ou a serem criados, dada a prioridade de que se revestem para aumento de produtividade das operações de manutenção.

b) Cuidar no sentido da formulação, negociação, aprovação e implantação de um modelo de financiamento consistente para o funcionamento e expansão dos serviços de transporte de passageiros.

A EMTU deverá animar o processo destinado a estabelecer um modelo financeiro estável que atenda às necessidades do funcionamento e expansão do Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP no Estado de Pernambuco.

Haverá uma demanda crescente de recursos para investimentos e será impossível atendê-la com fundos provenientes de uma única fonte.

Constitucionalmente, caberá ao Governo do Estado, através da EMTU, liderar este processo, contando para isto com a co-participação dos municípios.

O Governo Federal também, devido a normas constitucionais, deverá ser envolvido no processo fornecendo suporte legal para as soluções encontradas, apoiando diretamente o sistema pelo suprimento de dotações orçamentárias a fundo perdido e, fornecendo as autorizações para a contratação de empréstimos nacionais ou internacionais.

A contribuição dos usuários continuará a ser a principal fonte de cobertura dos custos operacionais dos serviços.

Mas, a EMTU realizará estudos destinados a atualizar o dimensionamento dessa contribuição, a sua distribuição entre os grupos de distintos níveis de renda e os mecanismos e instrumentos para complementá-la.

Também deverá ser analisado o impacto do aumento progressivo de eficiência do sistema sobre a redução do volume da contribuição dos usuários.

A distribuição entre esses, empresas e governo, dos benefícios gerados pelos ganhos de eficiência, deverá ser uma saída importante desse modelo.

Deverá ser considerada a possibilidade de aumento da participação privada nos investimentos do setor, para o que deverá ser avaliada a possibilidade da criação de novos instrumentos, opções e incentivos.

A tradicional divisão entre setor público (infra-estrutura) e setor privado (frota) nas responsabilidades pela expansão do sistema, será testada uma vez que contribuições substanciais desse último serão requeridas para assegurar o atendimento, em número e qualidade, da demanda de serviços de transporte.

Propostas de mudanças nas regras legais em vigor, para tornar viável o incremento da participação privada, serão outros importantes subprodutos dos esforços para construir um sistema de financiamento estável para as atividades do setor.

Serão eliminados, dessa forma, os empecilhos à participação privada na propriedade, no planejamento, no financiamento, na construção, na manutenção e na exploração de instalações e serviços vinculados ao transporte de pessoas.

c) Manter as empresas operadoras saneadas, financeira e operacionalmente eficientes.

Dois instrumentos serão utilizados pela EMTU nessa direção, quais sejam: (i) a remuneração justa dos serviços prestados; e, (ii) a aplicação dos princípios da economia de mercado, submetida às restrições ditadas pela natureza do setor transporte de passageiros.

Esse comportamento revela que a EMTU se relacionará com as empresas operadoras de forma a buscar o atendimento de indicadores de resultados (quantitativos e qualitativos), desligando-se das atividades associadas ao controle de meios.

A determinação da tarifa adequada será tecnicamente definida pelo modelo financeiro do setor.

A eficiência das empresas será estimulada pela desregulamentação das atividades e pelo estímulo à competição, respeitada a natureza de serviço público de transporte de passageiros. Somente assim será possível equilibrar objetivos conflitantes como o de aumentar a eficiência das empresas e o de mantê-las econômica e financeiramente estáveis.

d) Proteger o ambiente e a qualidade de vida;

A EMTU deverá engajar-se, de modo crescente, nos esforços nacionais para proteger o ambiente urbano (ar, água e acústica) e melhorar a qualidade de vida de seus usuários e demais pessoas afetadas pelo funcionamento dos sistemas de transporte.

Observar essa diretriz exigirá a coordenação de organizações e instituições públicas e privadas de diferentes níveis e especialidades.

A EMTU poderá ter um papel normativo em alguns aspectos e catalisador em outros.

Cite-se como exemplo, os esforços para reduzir as emissões nocivas de gases dos veículos, item que requererá a aplicação de tecnologia específica de controle.

A contribuição que os serviços de transporte poderão dar à melhoria da qualidade de vida relaciona-se com o aumento da mobilidade e do acesso às populações em geral e, em especial, aos idosos, às crianças e aos deficientes físicos.

e) Todos são portadores do direito de ir e vir e caberá à EMTU, nos limites de sua competência, zelar para que esse direito seja respeitado.

O atendimento dessa diretriz exigirá da EMTU uma quantidade muito grande de trabalho, em articulação com outros organismos, na definição de padrões aceitáveis para os veículos, de modo que eles sejam acessíveis a todas as minorias deficientes e maiorias pobres de modo efetivo, segundo os critérios de tempo e custo.

f) Contribuir para o progresso tecnológico do setor

A modernização tecnológica dos sistemas de transporte de passageiros não será suficiente, isoladamente, para resolver os problemas do setor, mas as oportunidades para minorá-los, através da introdução de avanços tecnológicos, são muitas.

A moderna tecnologia da informação e comunicação, associada às técnicas inovadoras de gerência e financiamento, pode contribuir de modo significativo para a melhoria da eficiência e desempenho dos sistemas de transporte.

A longo prazo, o funcionamento de “sistemas inteligentes”, já mencionados, integrando as últimas descobertas da ciência da computação e da comunicação, deverá ser um objetivo a ser perseguido.

No domínio da modernização tecnológica, o papel da EMTU será necessariamente de catalisadora e animadora do processo. Os grandes responsáveis pelo desenvolvimento do setor serão as empresas privadas e as instituições de pesquisa, privadas e públicas.

3. O Novo Perfil da EMTU

A missão da EMTU, é a promoção, no âmbito de sua área de atuação, da mobilidade das pessoas, como requerido por suas necessidades, dentro de padrões de qualidade e custos aceitáveis pelas comunidades e usuários, com apoio nos serviços públicos prestados pelas modalidades ferroviária, metroviária e rodoviária, explorados por empresas, preferencialmente privadas.

A EMTU, empresa pública de direito privado, tem por missão a gestão do Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP, segundo uma ênfase explícita na pessoa humana, posto que os usuários do Sistema são as pessoas e, como tal, devem ser vistas e tratadas.

A ênfase que se pretende dar ao tratamento do “passageiro” enquanto pessoa não significa, de forma alguma, que essa condição humana estivesse sendo ignorada ou omitida até então. O que ocorre é a constatação de um tratamento incompleto dado a essa questão, que vinha implicando em um relativo “esquecimento” pela EMTU de aspectos relevantes da natureza humana, os quais por questões conceituais não eram objeto de abordagem, apesar da existência de condições objetivas para tal.

Desse modo, a ocorrência de longos períodos de deslocamento de pessoas com total disponibilidade para a informação, o lazer, o marketing comercial e institucional, a formação cultural e a informação sobre o sistema de transporte, entre outros, não vinha sendo objeto de análise sistemática por parte da EMTU. A nova concepção do STPP e da EMTU abre espaços para o tratamento dessas questões, o que reveste o enfoque dado à pessoa, enquanto usuária do sistema, de um caráter mais humano e mais voltado para as suas outras necessidades.

Nesta nova concepção, a EMTU constituir-se-á em empresa empreendedora de caráter globalizante de suas funções, isto é, passará a abordar seu objeto de ação de uma forma integral e atuará, operacionalmente, baseada em modelos e concepções dotados desta visão integral.

Entende-se assim, que a atividade de gestão do Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP é aquela que tem por principal objetivo viabilizar aos cidadãos os deslocamentos necessários ao acesso aos locais de moradia, trabalho e lazer, com o mínimo de custo e com o máximo de conforto, rapidez, segurança e respeito, bem como a preservação e valorização de todas as condições de desenvolvimento da cidadania.

Dessa forma, é estabelecida a diferença conceitual básica entre o novo enfoque e o atual, no qual é dada uma ênfase quase exclusiva à questão operacional do transporte, abstraindo-se as abordagens de ordem educacional, cultural e informacional, agora propostas.

Com base no conceito de pessoa, a cidadania, a racionalidade e a identidade do "passageiro" serão mais valorizadas e, conseqüentemente, tratadas de forma mais adequada. Em suma, a nova concepção, aqui proposta, pressupõe que a missão da EMTU deve ser encarada de forma global, onde o seu objeto de ação - a pessoa - será considerado em toda a sua integridade.

3.1 Poder Concedente de Serviço Público

Quanto à reorganização do seu enquadramento institucional a EMTU irá desenvolver uma construção montada no pressuposto de que é direito inalienável do Estado administrar as concessões de serviços de interesse público e sobre elas legislar e regulamentar.

Uma organização eficaz e atuando conscientemente dentro de uma realidade reconhecida pelo seu ambiente terá, neste reconhecimento, o elemento básico de sua institucionalização.

Desse modo, investindo no reforço da sua imagem de empresa de competência técnica inquestionável, e não ficando apenas apoiada em legislação que lhe conceda, formalmente, esta institucionalização, a EMTU tenderá a se consolidar como empresa, diante do Governo, dos empresários e da população em geral.

3.2 Relação com o Governo

O novo arranjo institucional da EMTU, será negociado comercialmente com o Estado, com os Municípios, com as Empresas Operadoras e com os Usuários.

Deste modo, a EMTU deverá tender a se transformar em termos institucionais, operando como uma empresa pública de direito privado, e exercendo a médio prazo, a função pública com o mínimo de intervenção do Estado.

A EMTU passará a se relacionar com o Estado e os municípios, que lhe atribuem funções dentro de uma formatação típica de Contrato de Gestão, ou seja, por negociação de Parâmetros Operacionais Contratados para o Sistema Gestor do STPP.

Dentro dessa concepção, conceitua-se Contrato de Gestão, como um contrato de compromissos mútuos entre o Estado, os Municípios e a EMTU, consubstanciado em um Programa de Ação negociado entre as partes.

Esse Contrato institui uma nova modalidade de relação na qual são previamente negociados objetivos a serem perseguidos, metas a serem alcançadas e, também, uma seqüência de ações, decisões e compromissos a serem desenvolvidos durante um determinado período de tempo e segundo determinados pressupostos comuns.

Outro objetivo importante do Contrato de Gestão é o de esclarecer e estabelecer certas relações entre as partes, como a regulação dos papéis e a regulamentação da natureza e da forma de concessão de subsídios voltados para a contratação de serviços sociais de interesse do Governo.

Nessa categoria poderão, naturalmente, ser classificados todos aqueles serviços em áreas não rentáveis de relevante interesse social, para os quais haja necessidade de estabelecimento de artifícios compensatórios dentro do sistema, inclusive gratuidades.

3.3 Relação com as Operadoras

No Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP, a relação entre a EMTU e as empresas operadoras será estabelecida em bases diferentes daquelas atualmente existentes. Essas mudanças serão vistas nos níveis normativo, operacional, gerencial e técnico.

No nível Normativo serão definidos critérios norteadores das relações entre o Poder Concedente e as Empresas Operadoras, ressaltando-se os seguintes aspectos:

- a) As "Permissões" para exploração dos serviços, contemplarão cláusulas típicas de "Contratos de Prestação de Serviços";
- b) nessas Permissões a EMTU definirá parâmetros básicos de funcionamento, cabendo a cada empresa fazer o seu planejamento operacional e definição de custos básicos para a prestação de um determinado serviço ao nível contratado;
- c) redução da intervenção da EMTU na economia interna das empresas, mediante a concentração de suas ações de gerenciamento sobre o serviço de transporte em si, deixando que o controle operacional interno passe progressivamente para cada empresa operadora;
- d) reestruturação e revisão dos critérios de funcionamento da Câmara de Compensação Tarifária - CCT, de modo a dotá-la de maior consistência e flexibilidade, bem como direcioná-la para o equilíbrio financeiro e a valorização dos ganhos de eficiência operacional global;
- e) atualização do "zoneamento" do STPP da RMR, tendendo no futuro para a redefinição de "lotes" adequadamente distribuídos através de processo licitatório regulamentado, de modo a otimizar a operação do Sistema e mais bem adequar o seu funcionamento à demanda;
- f) reestruturação de um Comitê de Empresas Operadoras para participar da definição de políticas e diretrizes para o STPP;

g) revisão do Regulamento do STPP, com vistas à introdução das inovações desejadas.

No nível **Operacional** serão redefinidos aspectos como os que seguem:

a) o estabelecimento de valores de custo operacional e de remuneração, pelas empresas operadoras, por ocasião da assinatura das Permissões, servirá de referencial para a busca permanente de redução de custos e otimização operacional de cada operadora;

b) uma maior descentralização da gerência sistemática da operação da frota, através da introdução de mecanismos tecnológicos de ajustamento da operação à demanda real Operação Dinâmica de Linhas - ODL e introdução do Sistema de Comunicação e Marketing - SCM, envolvendo as unidades operadoras - ônibus, trolebus, metrô e trem -, as Centrais de Controle das Empresas e a Unidade de Programação e Fiscalização Operacional da EMTU;

c) a introdução nas Permissões de cláusulas obrigatórias sobre a atualização operacional das empresas voltadas para a otimização específica de seus indicadores operacionais de custos;

d) a interveniência da EMTU para possibilitar uma maior integração das operadoras de diferentes modos de transporte;

e) a reconstrução e atualização permanente da Planilha de Custos, com redefinição dos custos unitários e dos indicadores de consumo;

f) a fiscalização da EMTU atuará de forma mais educativa e orientadora e menos punitiva, a partir da revisão do Regulamento do STPP;

g) os benefícios advindos desta racionalização da redução de custos, serão distribuídos entre operadoras e usuários.

No nível **Gerencial** estão compreendidas alterações naqueles fatores que dizem respeito à administração do STPP, tendo relevância:

a) um maior estímulo ao desenvolvimento da capacidade gerencial das empresas operadoras, uma vez que cada empresa será responsável e maior beneficiária pelos seus ganhos reais de eficiência;

b) uma maior preocupação das empresas operadoras com a qualidade dos seus recursos humanos, o que deverá levar à elaboração e execução efetiva de um amplo Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o STPP.

No nível **Técnico** estão enquadrados aspectos relevantes para o funcionamento do STPP, como:

- a) estabelecimento, tanto na EMTU, como no STPP, de um enfoque efetivamente multimodal, superando o viés “rodoviarista” que tem prejudicado a integração do modo ônibus com o Metrô, o Trem e o Trolebus;
- b) transferência gradativa, da EMTU para as operadoras, das responsabilidades por estudos sobre avanços tecnológicos nos equipamentos de operação do STPP, com a institucionalização de um Grupo de Trabalho sobre Inovações Tecnológicas no STPP, vinculado ao Comitê de Empresas Operadoras sob a coordenação da EMTU;
- c) desenvolvimento de ações reais de introdução do usuário na otimização do STPP e de ampliação do seu nível de conhecimento sobre os processos de operação e de otimização do sistema.

3.4 Relação com o Usuário

A atuação da EMTU e das empresas operadoras dentro de um Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP, deve ser pautada por uma nova relação com o usuário. Essa relação, que requer uma grande ênfase em uma postura democrática, de respeito mútuo e de compromisso com as questões de interesse coletivo deverá vir a ser construída a partir de alguns princípios básicos, tais como:

- o fato de ser o usuário, antes de tudo um CIDADÃO e uma PESSOA HUMANA que, como tal, merece ser vista na plenitude dos seus direitos;
- o fato de ser o usuário o FINANCIADOR, do Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP, e, em última instância ser ao mesmo tempo o “patrão” e o “cliente” do Sistema;
- o fato de ser o usuário o “fiador” da imagem institucional e “viabilizador” da EMTU e das empresas operadoras, do ponto de vista operacional, social e econômico-financeiro; e,
- o fato de serem a EMTU o Poder Concedente e as empresas operadoras as Permissionárias de um Serviço Público de interesse direto do usuário.

Em decorrência desses princípios, a ação da EMTU e das operadoras deverá ser de natureza participativa, educativa, informativa e recreativa. Essa ação envolverá aspectos fundamentais para um novo relacionamento com o usuário, tais como:

- a) o respeito pelo usuário e pelas suas necessidades e direitos de cidadão;
- b) a preservação e ampliação dos espaços existentes para a participação do usuário na definição de parâmetros de qualidade e quantidade dos serviços oferecidos, tanto no campo do transporte, como no da informação e da educação;

c) a definição, em conjunto com o usuário, da natureza e da qualidade dos serviços que serão oferecidos, nas áreas de transporte, informação, comunicação, lazer e educação, entre outros.

O surgimento de novos serviços colocados à disposição do usuário, deverá ensejar, também, a criação de novas atividades permanentes para a EMTU e para as operadoras, reforçando-se a ênfase dada a fatores locais como qualidade do transporte, pontualidade, regularidade e limpeza, entre outros.

Essas novas modalidades de serviços surgirão a partir da abertura de espaços civilizatórios de grandes dimensões, todos eles praticamente inexplorados, conformados nas áreas da Informação, da Publicidade, da Educação e do Lazer.

Elas estarão apoiadas por uma nova estrutura de comunicação dinâmica, que possibilitará a comunicação entre operadores e passageiros, entre veículos e unidades de controle das operadoras e entre estas e a Central de Controle Operacional da EMTU.

No espaço para a Informação, transitam neste contexto, informações como as que seguem:

a) informações sobre as principais opções que se colocam para o usuário em relação ao percurso, integrações possíveis, horários de maior e menor movimento, etc.

b) informações sobre direitos de obtenção de Vale-Transporte, seu custo social e os reflexos sobre os preços da passagem e o orçamento dos beneficiários;

c) informações sobre os direitos de gratuidade, as leis que os criaram, o seu custo social e sua influência no custo final das passagens;

d) informações sobre o significado e a importância da EMTU e o STPP, e o seu custo operacional e social e sua importância para a comunidade.

No espaço Educacional, são tratadas questões do tipo:

a) orientação ao usuário sobre como proceder para parar, subir e descer do ônibus, trem ou metrô;

b) estímulo ao usuário a ter comportamento adequado, dentro e fora dos veículos, em termos de conservação, higiene e segurança;

c) estímulo ao usuário a ter comportamento adequado a desenvolver um relacionamento ajustado com as demais pessoas, principalmente idosos e crianças;

d) desenvolvimento de uma relação cordial e cooperativa do usuário com o motorista, cobrador, bilheteiro e demais funcionários de operação do Sistema;

- e) orientação ao usuário sobre os seus direitos e sobre o encaminhamento de sugestões e queixas à EMTU e às empresas operadoras;
- f) esclarecimentos ao usuário sobre as tarifas e sobre a questão do “troco”;
- g) campanhas de estímulo à participação do usuário na operação, bem como na melhoria e conservação do STPP;
- h) programas educativos enfocando questões geográficas e históricas de cada roteiro, questões de Saúde Pública, de Higiene Pessoal, de Boas Maneiras, entre outras.

Em relação ao Espaço Publicitário deverá ser explorada também a área interna dos veículos e das estações e terminais do STPP, enfocando principalmente os seguintes aspectos:

- a) a publicidade institucional, com matérias de interesse da EMTU e do Governo do Estado;
- b) a publicidade de interesse das empresas operadoras;
- c) a publicidade comercial, veiculada através de contrato com empresas privadas ou públicas, que desejem utilizar esse espaço, mediante contratos específicos de veiculação publicitária.

Quanto ao Espaço para o Lazer, abrem-se opções, tais como:

- a) criação de programação radiofônica especialmente dirigida para o STPP;
- b) veiculação de notícias de interesse geral;
- c) transmissão de música e programas de diversões.

3.5 Nova Concepção de Organização

Adotada a nova concepção de organização empreendedora, a EMTU passará, permanentemente, a questionar todas as possibilidades reais de exercer sua missão. Questionando e preparando-se para a expansão ou retraimento horizontal e a ampliação ou retraimento vertical, em função de uma análise permanente de eficiência global e do cumprimento integral de sua missão.

A questão da expansão de sua base física de atuação receberá um tratamento sistemático de natureza política, institucional e de eficácia social e econômica, sem buscar solução definitiva e paralisadora mas, incrementadora e contínua.

Será privilegiada uma postura empreendedora de ampliação de sua atuação e desverticalização de funções não ligadas especificamente ao seu negócio, desfazendo-se das funções privatizáveis e mantendo-as, de certa forma, sob controle.

Internamente, a empresa sofrerá alterações do ponto de vista operacional e organizacional, de forma a se adequar ao cumprimento desses novos papéis. Essas alterações devem englobar questões, tais como:

- estruturar novas formas de ação, novas parcerias e novo relacionamento com operadoras públicas e privadas, levando em conta as alterações que ocorrerão com a introdução sistemática dos demais modos de transporte;
- as atribuições de resultados serão disseminadas como valores organizacionais básicos, superando os conceitos tradicionais de “controle de meios”, por “controle de resultados”;
- a estrutura organizacional será vista e operada como um instrumento de administração - colocado, portanto, a serviço de uma estratégia - e não como uma “camisa de força” limitante das inovações e da criatividade, sendo assim, flexível e dinâmica, alterando-se de acordo com as políticas da empresa e as necessidades, que venham a ser identificadas pela alta administração;
- em função da flexibilidade e da dinâmica organizacional perseguidas, a diminuição dos níveis intermediários deverá ser trabalhada de modo a estabelecer a máxima proximidade hierárquica entre quem manda e quem faz;
- a descentralização e a desburocratização durante a transição, deverão ser fortemente apoiadas pela introdução e pelo funcionamento dos Grupos Semi-autônomos, compostos por funcionários de diferentes áreas da organização, articulados entre si e responsáveis pela execução de Macro-projetos ou conjuntos de ações voltados para resultados específicos de interesse da organização;
- o enfoque sobre a política de pessoal da EMTU também deverá ser objeto de mudança, incorporando a nível interno, a concepção globalizante e integral das Pessoas e não apenas dos Recursos Humanos; essa mudança acarretará uma diferença radical no tratamento das questões do crescimento da motivação e da realização pessoal dos indivíduos que compõem a EMTU.

3.6 Nova Cultura Organizacional

No que se refere à cultura organizacional, as conseqüências de uma maior integração e de um respeito ampliado na relação pessoa/empresa, levarão a uma nova postura em que o “trabalho prazeroso” será um valor partilhado e preservado

por todos os que a compõem em substituição ao “trabalho-obrigatório” ou “trabalho-sacrifício”, eliminando-se a velha concepção de sacrifício pela concepção de prazer e satisfação no ato do trabalho.

Propõe-se que a Diretoria, sem abrir mão de seu poder de controlar resultados, venha a assumir plenamente a necessidade de delegar autoridade e responsabilidade nos diversos sistemas e subsistemas organizacionais, o que implica em descentralizar grande parte do poder decisório, desenvolvendo um espírito de confiança e motivação do pessoal para assumir responsabilidades e despertar interesse na formação permanente do corpo gerencial da EMTU.

O poder será exercido dentro do respeito à liberdade, espírito de fraternidade e amplo acesso às informações sobre o produto e o serviço prestado por cada empregado. Haverá, também, um respeito à liderança natural de pessoas com aptidões, capacidade e qualidades morais superiores à média do grupo.

A Política de Pessoal deverá ser modificada, saindo do conceito tradicional de Objeto de Gasto, que aborda a pessoa apenas como uma unidade de consumo de recursos físicos e financeiros - com a preocupação apenas da “administração da folha de pagamento” - passando para uma posição onde a Política de Pessoal se enquadre numa estratégia maior de Recursos Humanos, e vá evoluindo para um estágio que aborde de fato a PESSOA HUMANA no sentido integral da organização, tanto em termos de objetivos da empresa, como de atributos funcionais e operacionais que admitam a realização humana como objetivo válido da empresa.

De acordo com essa concepção, serão priorizados o enriquecimento da tarefa e o rodízio possível de funções como forma de melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos que fazem a empresa.

Os conflitos devem ser objeto de um tratamento integrado, enfocando os aspectos financeiros, econômicos e de realização pessoal, buscando a motivação através da qualificação profissional e do conceito de educação permanente.

No bojo do tratamento dos conflitos deverá ser abordada a questão salarial, de forma a reduzir as disparidades existentes e a encontrar um equilíbrio adequado entre as gratificações por função de mando e a remuneração das funções de responsabilidade de execução.

3.7 Atributos Desejados para as Pessoas na EMTU

A organização de um programa de desenvolvimento gerencial com base na gerência ativa, propiciará a transformação dos gerentes, de administradores eficientes, em **organizadores de iniciativas**, desenvolvendo internamente algumas mudanças de valores muito significativas para a EMTU.

Considerando uma seqüência de atributos administrativos e valores da atual cultura da EMTU, pode-se antecipar algumas posturas desejadas em relação a esses atributos.

O interesse é de apenas orientar um futuro Plano de Desenvolvimento de Pessoal ajustando-o aos demais valores administrativos e operacionais defendidos neste novo perfil da EMTU, como segue:

Do ponto de vista dos valores relativos ao **planejamento e à iniciativa para a ação**, considera-se hoje um alto significado para a organização, quando se consegue **antecipar os acontecimentos** através de um Plano, seja ele de curto, médio ou longo prazo.

As mudanças pretendidas nesta direção não procuram negar estes valores mas, seguramente, dão maior significado para a capacidade administrativa de antever o **sonho** da organização e dos que a compõem como um valor mais representativo e mais eficaz para a consecução dos objetivos e para a melhor condução da empresa. Presume-se então, que se deva evoluir da postura de valorizar o “plano antecipado” para a situação de valorizar, mais ainda, o “sonho antecipado”.

Analisando ainda o foco do comportamento interno, ou seja os aspectos de valorização atual da organização, aquilo que de fato está orientando as atividades que a constituem, chega-se a conclusão que a EMTU atual, dá pouca ênfase ao conceito de eficiência, ou quando consegue externar preocupação neste sentido, tende a um visão muito parcial e segmentada de eficiência.

Aconselha-se, então, que se deva ampliar este foco de atenção de medição da eficiência, buscando-a de uma forma mais global, em um visão mais completa das atividades internas, da EMTU como um todo e do STPP. Evoluindo-se da valorização da “Eficiência Parcial” para a “Eficiência Global”.

Além do aspecto de amplitude das preocupações com a eficiência é requerida também uma alteração significativa em seus aspectos conceituais complementares. É que, se diagnosticou na EMTU, uma quase exclusiva preocupação com a eficiência produtiva, isto é, com aqueles aspectos da eficiência que dizem respeito aos aspectos operacionais produtivos do tipo menor custo, com maior resultado possível; enquanto não se conseguiu identificar uma preocupação com uma eficiência competitiva mais geral, quer interna, quer externamente, sendo muito reduzido o nível de comparação entre órgãos e entre organizações potencialmente competitivas. No geral, os executivos e técnicos ou não consideram a possibilidade de competição ou se colocam muito acima dos competidores potenciais.

Já, do ponto de vista da **eficiência empreendedora**, há uma preocupação razoável com aquelas responsabilidades que configuram importância para a sobrevivência da EMTU, como a administração financeira e a ocupação do espaço político e da influência operacional, mas, na maioria do corpo administrativo, constatou-se

um reduzido espírito empreendedor e pouca vontade de correr riscos para a introdução de novas atividades ou ampliação do negócio.

Em síntese, diz-se que o corpo gerencial e técnico da EMTU deverá evoluir em termos da preocupação com a **eficiência produtiva**, para uma valorização mais equilibrada deste valor; enquanto, com relação à **eficiência competitiva** deve-se evoluir para um nível no mínimo mediano de preocupação e, por fim, quanto à **eficiência empreendedora**, que diz respeito à renovação e ampliação do negócio e da sua contínua adaptação, deve-se buscar uma ampliação significativa da valorização dessa atitude no meio organizacional da EMTU.

Um outro aspecto para o qual se propõe um esforço razoável de mudança, é a valorização interna da atitude frente à mudança. Uma síntese da situação atual, indica uma clara e explícita reação a mudanças, admitindo-se apenas aquelas efetuadas sob controle e com o objetivo específico de se adaptar a situações concretas já estabelecidas.

Pretende-se, portanto, que haja uma alteração positiva para a empresa e para as pessoas na direção de valorizar a mudança como oportunidade permanente de satisfação dos objetivos organizacionais e pessoais e que a organização e as pessoas passem a buscar, efetivamente, **a mudança oportuna, evolutiva e otimizadora** como um valor característico de uma empresa moderna e empreendedora.

Propõe-se então as seguintes evoluções no quadro de valores das pessoas da EMTU:

Quanto ao estímulo para a mudança, evoluir da insatisfação com a situação e da visualização antecipada de ameaças e oportunidades, para se buscar a mudança como um estímulo ao crescimento à realização e à adaptação da organização ao ambiente, passando-se de uma atitude de reação à mudança para uma procura e valorização de sua ocorrência, quando se revelar positiva ao desenvolvimento da organização.

O quadro atual de valores da EMTU destaca a experiência anterior e a maturidade dos seus técnicos e dirigentes no enfrentamento de situações-problema semelhantes, como a grande fonte orientadora das decisões.

Propõe-se, que se valorizem novas capacidades, sobretudo a capacidade adaptativa a novas situações, a criatividade e a inventiva, em função do cenário de evolução da EMTU, das inúmeras possibilidades de inovação; buscando-se a geração de oportunidades futuras não relacionadas com experiências passadas; dando-se significado e responsabilidades a novos valores individuais da casa, que são capazes de atuar em situações não estruturadas, com uma visão de risco e oportunidade, de modo a aprimorarem os seus próprios desempenhos e o da organização, dentro de um potencial possível ou presumido e não apenas dentro de situações especificamente calculadas.

3.8 Adoção do Planejamento Flexível

Na área do planejamento das ações da empresa - ou seja, a construção das imagens desejadas e conseqüentemente dos Planos para transformar essas situações desejadas em realidade - a EMTU deverá adotar uma prática de planejamento flexível, inovadora e com uma ampla visão, tanto a nível interno, como a nível externo, de modo que o seu exercício seja amplamente disseminado em todas as áreas da organização, servindo de instrumento para ajustar a empresa às novas realidades que, constantemente, se colocam.

A palavra chave do novo planejamento será flexibilidade, em substituição à previsibilidade buscada atualmente.

O planejamento flexível será o planejamento da mudança permanente, do não deixar parar para não perder o ritmo adequado.

Flexibilidade para ajustar a empresa a novas realidades; para voltar atrás em decisões erradas com o mínimo de dispêndio de energia; e, para criar formas de enfrentamento de problemas organizacionais.

O planejamento da rigidez, do acerto de previsões e das fórmulas milagrosas, será substituído por uma postura permanente de dinamismo e flexibilidade nas decisões, de análise de situações, de estudos de viabilidade de custos e de análise de hipóteses e de situações instaladas, da introdução sistemática de mudanças.

3.9 Novo Processo de Controle

As metodologias mais conhecidas de planejamento enfatizam o Processo de Controle, Avaliação e Acompanhamento - CAA, como fundamental na execução do planejado e na correção dos rumos necessários.

Os resultados do processo de CAA têm sido importantes, no esforço de aperfeiçoamento e consolidação das Técnicas e dos Sistemas de Planejamento, no Brasil e no exterior. No entanto, apesar da sua importância como instrumento do planejamento, o CAA apresenta, na sua concepção tradicional, alguns aspectos questionáveis, tais como:

- a rigidez dos prazos e dos momentos de avaliação;
- o excessivo mecanicismo da sua concepção e da sua execução;
- a tendência à burocratização que contraria sua proposta de rapidez nas correções de rumos;
- o caráter ritualístico, que tendem a assumir as suas reuniões;

- a tendência a esquecer da fase de transmissão das decisões aos subordinados; e,
- a relativa lentidão do seu processo corretivo, por ser independente da rotina de ação gerencial.

O novo Processo de Controle Permanente - PCP, está fundamentado na autonomia gerencial na condução dos projetos e atividades, ao contrário do CAA, que parte de uma concepção centralizada do processo de planejamento.

Dessa forma, o Processo de Controle Permanente - PCP será tratado como uma questão gerencial interna a cada projeto, de responsabilidade direta do seu Coordenador Executivo.

Nessa concepção mais flexível, cada Coordenador Executivo controla as tarefas e eventos associados aos seus Projetos e Atividades Permanentes, devendo esse tipo de controle ser instrumentalizado com base essencialmente informatizada, através de programa específico tipo Agenda Eletrônica ou de software próprio de uso integrado em toda a EMTU. É por ele que a alta administração e particularmente o Departamento de Planejamento Empresarial, acompanhará e se relacionará permanentemente com os Coordenadores Executivos no exercício de suas funções de apoio empresarial.

A mudança da base tecnológica da EMTU terá, portanto, reflexos muito fortes, não só no tocante à questão operacional, como também à questão das práticas gerenciais.

3.10 Nova Concepção Operacional

Além das adaptações a serem realizadas, a nível interno, a EMTU deverá ser capaz de renovar sua prática operacional a nível externo. Essas inovações deverão enfocar os seguintes aspectos:

- a redução da intervenção do Estado no Sistema de Transporte Público de Passageiros - STPP, transferindo o máximo de responsabilidade para a iniciativa privada, sem prejuízo das atribuições legais e inalienáveis de poder concedente e regulador, através da revisão dos conceitos tradicionais de operação do STPP, incorporando novos valores, tais como:
 - a introdução efetiva da multimodalidade na operação integrada, quando a integração não consistirá apenas em interseções de linhas mas, na própria operação harmônica de todo o sistema sob um só programa;
 - a introdução do conceito de programa parametrizado em diferentes níveis, onde as unidades operadoras detêm significativa parcela de liberdade de

otimização e adequação dinâmica do Programa, em busca de um melhor ajustamento ao real e conseqüente maior adequação social.

- a introdução de novos elementos tecnológicos na gestão do sistema e no “Controle” da operação, particularmente - Operação Dinâmica de Linhas - ODL e um Sistema de Comunicação e Marketing - SCM atingindo todas as unidades do STPP.
 - afastamento da economia interna das empresas operadoras, em troca de compromissos de redução real de custos operacionais, efetivamente controlados através de um novo Sistema de Fiscalização.
 - difusão da inteligência por todo o sistema, isto é, a introdução real dos elementos de otimização, gerados principalmente pelas empresas operadoras, motoristas e usuários no sentido da otimização operacional real das linhas.
 - implantação de formas de comunicação dinâmica, que permitam uma maior flexibilidade na gestão da operação, através da articulação/integração entre gestor, operadores e usuários, com ganhos ampliados para o conjunto;
- a valorização concreta da pessoa como objeto do sistema, dirigindo-lhe um conjunto de co-responsabilidades na utilização e operação e, oferecendo-lhe retornos qualitativamente mais substanciais, tanto do ponto de vista dos deslocamentos propriamente ditos, como de outros aspectos atualmente não abordados, tais como o lazer, a cultura, a informação e a participação cidadã, entre outras.

3.11 Um Novo Marketing

A visão integral da PESSOA, que se constitui em parte, objeto e sujeito do processo operacional do STPP, coloca nas mãos da EMTU, um patrimônio potencial de MARKETING e um espaço civilizatório significativos.

Com efeito, o número de viagens de 2,43 milhões de passageiros/dia em 1991 - apenas por meios motorizados, 70 % por ônibus e 30% pelos outros modos, por um período médio de tempo não inferior a 30 minutos - com disposição para a audição, visão, e demais usos dos sentidos, sobretudo, para a reflexão e formação de conhecimento, descanso, lazer e vendas - constitui um potencial a ser, primeiro compreendido e depois, “explorado” comercialmente, como forma de gerar receita adicional não desprezível.

Na verdade, as Indústrias, o Comércio, os Prestadores de Serviços, o Governo e outras entidades interessadas que estejam ou não, nas rotas servidas pelas linhas, constituem-se em clientes potenciais de um serviço a ser desenvolvido de

Comunicação Interna de Coletivos, criando e explorando o espaço publicitário existente no STPP.

Tem-se aqui a proposição para um investimento na compreensão e na exploração desse espaço de relacionamento da EMTU com as pessoas que utilizam direta e indiretamente o sistema, tanto do ponto de vista educacional, como do Marketing comercial e institucional.

Para isto, deve-se buscar uma definição precisa de critérios e espaços nos equipamentos urbanos, suscetíveis de aproveitamento pelo marketing institucional e comercial.

3.12 A Informatização como Elemento Basilar da Mudança

A informação será amplamente reconhecida na EMTU, como a chave mestra do sucesso administrativo, técnico e operacional, aceitando-se a informatização global da empresa como elemento basilar da mudança.

A concepção normativa da informática na nova estrutura conceitual da EMTU, caracteriza-se pela compreensão da organização sobre a potencialidade do instrumento informático e a abertura para sua aplicação em todos os ramos e frentes da empresa.

Desta forma, a percepção do instrumento informático, como o fator capaz de produzir a mudança de base tecnológica de forma descontínua e ajustável aos novos valores da empresa, pode e deve ser assimilada e disseminada no corpo gerencial e funcional da empresa.

Do ponto de vista da estratégia propõe-se uma abordagem em três direções:

(i) a informatização corporativa (Base de Dados, Sistemas Administrativos, etc.);

(ii) a informatização do Sistema de Informação e de Comunicação, desenvolvido a partir de sua raiz identificada no Sistema Distribuído e Coordenado, em desenvolvimento na EMTU (Rede interna de informatização e comunicação de áreas e interáreas) e;

(iii) a informatização da operação, compreendendo as Funções de Planejamento, Controle e Avaliação da Operação das funções-fins (Física, Operacional, Financeira, etc.)

A informatização corporativa deverá se dar a partir de um projeto consolidado de requerimentos informacionais de gestão administrativa e de decisões superiores; de uma arquitetura de dados aderente a esses requerimentos informacionais, de seu

projetamento, desenvolvimento, implantação e colocação em operação; dentro de um projeto específico e a médio prazo, acompanhado da implantação do Sistema Físico de Hardware adequado ao conceito em três dimensões, aqui desenvolvido.

A informatização dos Sistemas de Comunicação e Informação deverá continuar a crescer e se desenvolver dentro da atual linha de facilitação do acesso do gerente ao recurso informático, através de: disponibilidade de computador, treinamento e sistemas-amigáveis com acesso classificado ao Sistema Corporativo; acrescentando-se as possibilidades de Comunicação nos seus múltiplos aspectos, como Correio Eletrônico, comunicação oficial interna, etc.

Esta linha mudará a face administrativa e funcional da EMTU (reduzindo custos, burocracia, necessidades de atividades repetitivas, pessoal, etc.).

A informatização do Sistema Operacional, haverá de mudar aos saltos, com a introdução de novos instrumentos de planejamento, fiscalização e controle, que alterarão o nível de qualidade e de eficácia das atividades-fim da EMTU, através da introdução de novas tecnologias, incorporadas a essa nova concepção da organização.

Serão adquiridos e implantados pela EMTU, sistemas adequados de modelação em tempo real da operação, como o SIMAV, ODL e SCM e outros sistemas integrados de comunicação e monitoração da operação e, muitos outros voltados para a redução de custo operacional e melhoria do padrão do serviço ofertado.

3.13 Modelo Global de Financiamento

A EMTU procurará os meios de operar o STPP de modo a que este reduza ou minimize a participação financeira do Estado e dos municípios nas suas próprias despesas operacionais internas e nas despesas operacionais do STPP.

Desta forma baseará sua atuação nos seguintes princípios:

- participação socialmente justa do ônus do Transporte;
- minimização dos subsídios.;
- garantia da não deterioração e da expansão do sistema; e
- busca, permanente, da eficiência global do Sistema.

No entanto, a EMTU deverá desenvolver um estudo específico de identificação dos parâmetros econômicos do Modelo Financeiro Global para o Sistema, abordando a necessidade de consistência do processo de recuperação de custos; a definição empresarial de sua função; a definição da limitação dos aspectos

econômicos e sociais das gratuidades; o equilíbrio das remunerações empresariais dentro do contexto global do Sistema e; as providências para a remuneração pelo Estado dos serviços sociais não viáveis comercialmente.

O modelo de financiamento global proposto deverá considerar o respeito ao equilíbrio empresarial das operadoras que atuam no Sistema, a exploração das possibilidades reais de financiamento para a renovação dos equipamentos do STPP e para os diferentes sistemas intervenientes, particularmente o Sistema de Circulação - SC e o Sistema Viário - SV, intrinsecamente ligados à viabilidade do STPP.