

METODOLOGIA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BASEADO EM PROCESSOS ESTRATÉGICOS PARA A GESTÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

Luciany Seabra da Silva¹
Pastor Willy Gonzales Taco²

Universidade de Brasília
Departamento de Engenharia Civil e Ambiental
Programa de Pós-Graduação em Transportes

Resumo

Mecanismos de controle estratégicos apoiados por sistema de indicadores de qualidade na prestação do serviço visando à qualidade apresentam-se como uma alternativa aos gestores de transporte público urbano. O objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia para estruturar um sistema de processos estratégicos que incorpore de forma balanceada planejamento estratégico, gerenciamento de processos para uma gestão estratégica do Transporte Público Urbano para cidades de médio porte, visando o fortalecimento do órgão gestor, permitindo um melhor exercício de suas atribuições.

Abstract

Strategic control tools laid on quality systems indicators mean good alternative for managers of transit. The main objective for this research is to develop a methodology for structuring strategic process systems that includes a balanced use of Strategic Planning Tools and Process Design Tools for a strategic management of transit services on Brazilian median cities, seeking the organ manager's invigoration, allowing a better exercise of your attributions.

1. INTRODUÇÃO

A relação do transporte com o processo de desenvolvimento urbano é bem evidenciada, de maneira que o crescimento acelerado das cidades possivelmente contribui para o agravamento da crise no setor de transporte público, se o órgão gestor não estiver preparado.

Fatores externos (migração para o transporte individual, a concorrência do transporte clandestino, entre outros) caracterizados como desafios da mobilidade, aliados às questões técnicas, regulatórias e organizacionais compõem ameaças à gestão e operação do serviço de transporte público urbano (TPU). Além disso, comprometem a credibilidade e confiança dos órgãos gestores que necessitam de um planejamento estratégico para garantir efetivamente o desempenho de suas funções. Desta forma, convém aos órgãos gestores do sistema estarem estruturados nas suas três áreas, técnica, regulatória e organizacional, para uma gestão efetiva e um adequado monitoramento do desempenho do serviço prestado.

Na gestão do TPU, um dos maiores entraves é a assimetria de informações vindo de diversas fontes, sejam elas internas (técnicos do gestor), externas (técnicos das operadoras, usuários, outros órgãos, etc) e a falta de padronização nos processos e atividades desenvolvidas na gestão. Aliado a essas características, observa-se a existência de sistemas de informações comprometidos, pois apesar de serem de grande utilidade, capaz de organizar e democratizar as informações e processos da instituição gestora, se não forem alimentados de informações atualizadas e dados confiáveis, podem trazer um efeito inverso, ou seja, a desordem e o descontrole da gestão.

Perante essa situação, uma alternativa aos gestores, é a utilização de planejamento estratégico e mapeamento de processos, de maneira a reestruturar e fortalecer o órgão gestor. Com isso, podem ser incorporados mecanismos de controle estratégicos, apoiado por sistema de

indicadores de qualidade como forma de controle e monitoramento da prestação do serviço visando à qualidade.

2. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia para estruturar um sistema de processos estratégicos que incorpore de forma balanceada planejamento estratégico, gerenciamento de processos para uma gestão estratégica do TPU para cidades de médio porte. Dentro desse objetivo geral situam-se como objetivos específicos: a) identificação e definição de processos estratégicos do órgão gestor do TPU, relevantes no contexto decisório, segundo as suas competências; b) identificação da necessidade de informações para o controle estratégico da gestão; e c) identificação de mecanismos de controle que permitam o monitoramento estratégico da gestão.

Os órgãos gestores precisam ser dotados de mecanismos de monitoramento, avaliação e gerenciamento de transporte para o bom desempenho das suas funções. Para a eficiência da gestão na prestação dos serviços são necessários não somente contratos de concessões bem elaborados, e um corpo técnico capacitado, mas também sistemas de acompanhamento efetivo e controle da gestão do transporte, de fiscalização e oportunidades de aperfeiçoamento do serviço ofertado pelas empresas operadoras, permitindo ao órgão gestor um melhor exercício de suas atribuições.

Este trabalho pretende também trazer à reflexão sobre os sinais de limite da gestão dos órgãos (e operação) do transporte, perante os desafios que se apresentam em crescimento constante e ainda a incapacidade de atrair novos clientes e manter os antigos. É urgente a necessidade do resgate das funções e responsabilidades dos órgãos gestores.

Portanto, pretende-se colaborar com o desenvolvimento de mecanismos de suporte que possibilite a melhoria da qualidade operacional do TPU, visando o fortalecimento dos órgãos gestores, otimizando e integrando os processos e atividades e identificando as informações relevantes no contexto decisório.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado envolve as etapas apresentadas a seguir:

3.1. Revisão da Literatura

Entre os temas abordados na revisão da literatura neste trabalho estão: desafios da mobilidade urbana e do TPU; aspectos gerais da regulação do TPU; poder público e o serviço de TPU; órgão gestor, modelo e reforma regulatória do TPU; estrutura organizacional; planejamento estratégico e situacional; mecanismos de controle; sistema de informação; sistema de indicadores e engenharia de processos de negócios.

3.2. Caracterização da gestão

Elaboração de um questionário, fundamentado nos princípios do planejamento estratégico e reengenharia de processos, considerando a visão e missão do órgão gestor. Visando à coleta de dados nos órgãos gestores o formulário será aplicado, subsidiando assim a caracterização da gestão nas cidades brasileiras. Em seguida a pesquisa será intensificada com visitas a alguns órgãos para a realização de entrevistas com os técnicos. Esta etapa tem o objetivo de identificar as informações relevantes no contexto decisório, para que o gestor possa cumprir e fazer cumprir fundamentado na legislação.

3.3. Mapeamento dos processos e macro-processos

Nesta etapa serão identificados os processos e macro-processos realizados no órgão, a partir de informações coletadas nas etapas anteriores. As informações identificadas deverão ser consolidadas por meio da modelagem dos processos. Essa modelagem pode ser obtida utilizando-se técnicas que permitam a identificação dos fluxos ou sequência de atividades. Existem diversas técnicas de modelagem, entre elas a engenharia de processos de negócios que será utilizada neste trabalho.

3.4. Engenharia de processos de negócios

A engenharia de processos de negócios possibilita o entendimento dos processos através dos conhecimentos dos fluxos das atividades (horizontais e transversais) e informações manipuladas. Os resultados são norteados pela intenção de se agregar valor, objetivando o planejamento, a estruturação e a avaliação de processos existentes (Vernadat, 1996). A engenharia de processos de negócios possui os seguintes objetivos: uniformizar o entendimento da forma de trabalho, melhorar a integração; analisar e melhorar o fluxo de informação; explicitar o conhecimento sobre os processos, registrando o *know-how* da organização; auxilia na análise organizacional dos indicadores de desempenho mais adequados e desenvolve simulações, apoiando a tomada de decisões e a gestão da organização.

3.5. Desenvolvimento da proposta de metodologia

Esta etapa deve considerar os aspectos legais, os processos, produtos, falhas e dificuldades identificados nas etapas anteriores, com o propósito de minimizá-las ou mesmo eliminá-las na nova proposta. Essa etapa é de suma importância, uma vez que se baseia na gestão de informações relacionada ao gerenciamento e controle dos processos minimizando a assimetria de informações entre os agentes envolvidos, assim é desenvolvida a proposta melhorando o fluxo de informação tanto nos processos existentes, quanto nos novos processos.

3.6. Aplicação do estudo de caso

A proposta será aplicada em estudo de caso de uma cidade de médio porte selecionada segundo a conveniência da pesquisa quanto à localização e facilidade dos gestores. O objetivo é finalmente, aplicar a metodologia e analisar os resultados para fins de monitoramento, visando o fortalecimento do órgão.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item são apresentados alguns elementos teóricos básicos nos quais se baseia o trabalho, e que possibilitarão o desenvolvimento da metodologia proposta.

4.1. Desafios da mobilidade urbana e do TPCU

Brasil, 2006 considera que o sistema de mobilidade confere condições de deslocamentos aos cidadãos e bens, de forma segura e eficiente, garantindo o acesso físico às atividades e serviços e os fatores que influenciam na mobilidade entre outros está a disponibilidade do sistema de transportes. A crise da mobilidade das cidades, no que se refere aos transportes públicos, apresenta-se com um atual modelo de prestação dos serviços o qual não atende mais às necessidades da população e o reflexo disto é a crescente perda de passageiros transportados do sistema.

4.2. Aspectos gerais de regulação do transporte público urbano

Além de o sistema exigir a reformulação dos instrumentos contratuais e de regulação na relação entre o poder público e operadores, também necessitam de estrutura organizacional de processos que resgatem a efetiva gestão do TPU, entre outros. Assim, deverão ser

considerados os aspectos gerais de regulação, teoria organizacional pública, quadro jurídico do Poder Público e do serviço de transporte, modelo e reforma regulatória e a Constituição Federal em vigor que incumbe ao poder público a função de assegurar um serviço de transporte público adequado ao pleno atendimento dos usuários, estabelecendo à competência municipal a organização do serviço.

4.3. Estruturação organizacional do Transporte Público

Para assegurar um serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, e diante do cenário atual de crise no setor, os órgãos gestores do TPU necessitam de estratégias que proporcionem seu fortalecimento permitindo uma gestão mais efetiva.

Neste sentido, o planejamento estratégico é o processo sistemático e contínuo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos estabelecidos, avalia riscos e efeito das decisões e pode antecipar ações dos atores. Estabelece o rumo a ser seguido visando otimizar a relação com o ambiente, expressa como a organização utiliza seu pontos fortes e pontos fracos, levando em conta as oportunidades e ameaças, alinhados com a missão e visão do órgão gestor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente está sendo realizada a primeira coleta dos dados correspondentes identificação dos processos e macro-processo, com o envio dos questionários aos técnicos dos órgãos gestores. Paralelamente encontra-se em andamento a etapa de revisão bibliográfica e como a redação da dissertação está sendo feita em paralelo à execução das demais atividades, estimamos a conclusão do trabalho para o final do mês de fevereiro de 2008.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTP; NTU e Forum Nacional de Secretários de Transporte e Trânsito (1999) **Transporte Público Urbano: Modelo de Relações Institucionais e de Investimentos. Relatório Final do Grupo Técnico.** ANTP/NTU, Brasília.
- BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: [www. planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). acesso em: 01/03/2007.
- BRASIL (1993). **Lei n 8.666.** Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providênciasDisponível em: [www. planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). acesso em: 01/03/2007.
- BRASIL, Ministério das Cidades (2006).**Gestão Integrada de Mobilidade Urbana.** Brasília: Mcidades.
- DRUCKER, P. F. (1996) **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. Pioneira. São Paulo.
- FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E.(2001). **Transporte Público urbano.** São Carlos, São Paulo: RiMa.
- NTU - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2004). **Construindo Redes de Transporte Público com Qualidade.** NTU.
- VERNADAT, F.B. (1996) Enterprise *Modeling and Integration principles and applications.* Chapman & Hall. London.