sábado, 11 de junho de 2005 **Diário Oficial** Poder Executivo - Seção I São Paulo, 115 (108) — III

Gestão corporativa da CPTM reduz custos e aprimora serviços aos usuários

Em operação há dois anos, programa estabeleceu a revisão de processos internos e definiu metas de produtividade a serem atingidas pelos 5,6 mil funcionários da companhia

Com o objetivo de aprimorar a qualidade do serviço prestado ao usuário, a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) criou, em 2003, o *Programa Interno de Gestão Corporativa para a Prestação do Serviço do Trem Metropolitano*. A iniciativa, que entrou em operação no fim daquele ano, estabeleceu a revisão de processos internos e definiu metas de produtividade a serem atingidas pelos 5,6 mil funcionários da companhia. Como resultado, a empresa reduziu custos e pôde direcionar os investimentos para as áreas mais importantes. Houve aumento de 3,5% no número de embarques nos cinco primeiros meses de 2005, em comparação com o mesmo período de 2004. No ano passado, a CPTM bateu seu recorde e recebeu 368,8 milhões de passageiros, volume 4,2% superior aos 353,8 milhões registrados em 2003.

Para o passageiro, o sistema possibilitou transporte metropolitano mais rápido, seguro e confortável. O programa definiu nove atributos básicos de serviço, que foram analisados pelos usuários: regularidade, confiabilidade, atendimento, segurança pública operacional, segurança operacional, rapidez, conforto, utilidade e preço. Os cinco primeiros são considerados prioritários. Para saber a opinião do passageiro, a empresa realiza pesquisas qualitativas periódicas por amostragem.

Nível de excelência – A gestão corporativa é um modelo conceitual de organização que visa à satisfação dos usuários e do corpo de funcionários. Pressupõe, como fator chave para seu sucesso, o comprometimento coletivo de todos os setores, e investe continuamente na revisão e no aprimoramento de todas as etapas do trabalho na empresa. É um processo competitivo, que estimula os funcionários, unidos, a atingirem metas preestabelecidas.

De acordo com o gerente de gestão da qualidade da empresa, Atilio Nerilo, o programa é uma inovação no setor público e possibilitou mudanças significativas na cultura e nos valores da organização. Conseguiu alinhar e integrar todas as gerências da CPTM.

Para avaliar sua eficácia, foram criados indicadores da qualidade do serviço, que monitoram toda a empresa. Eles permitiram identificar pontos críticos para a execução das tarefas e colocar em evidência fatores que levam a interrupções. No processo de gestão, foi analisado e revisto o papel de cada profissional da organização.

FOTOS: FERNANDES DIAS PEREIRA

CPTM transporta 1,3 milhão de pessoas por dia, ligando 22 municípios da região metropolitana

Houve cursos para capacitar e motivar os empregados.

"O processo é centralizado no funcionário, que deve estar mobilizado para desempenhar bem sua função. Por conhecer o trabalho profundamente, torna-se capaz de informar as ocorrências mais comuns e de maior incidência. Também propõe medidas preventivas, para serem repassadas para outros setores da empresa. Desse modo, percebe-se como engrenagem fundamental no processo", ensina Nerilo.

O gerente de qualidade afirma que a criação do programa foi bem-sucedida e, atualmente, está em fase da manutenção. O processo é mantido por meio de encontros periódicos com gerentes e líderes. O foco das reuniões foi deslocado para os setores mais necessitados, para "aprender" com os que tiveram melhores resultados. "A produção e a difusão dos conhecimentos são fundamentais para o programa de gestão. O desafio, agora, é manter o nível de excelência alcançado", analisa Nerilo.

Redução de atrasos – Nos dias úteis, a empresa transporta 1,3 milhão de passageiros e realiza 1,6 mil viagens em seis linhas, que passam por 22 municípios da região metropolitana de São Paulo. O Estado investiu recursos na CPTM, entre 1995 e 2005, de US$ 1,5 bilhão. Neste ano, a previsão é de R$ 238 milhões. No primeiro trimestre do ano, a companhia conseguiu diminuir os atrasos entre os intervalos de embarque da frota, que totaliza 349 trens. Em 91% das saídas, o espaço previsto de sete minutos entre as composições foi mantido. Além disso, a retirada de circulação de trem por problemas técnicos reduziu, em comparação com o primeiro trimestre de 2004. Antes, havia uma interrupção a cada 3 mil quilômetros rodados, agora, a média é de uma paralisação a cada 3,5 mil quilômetros rodados.

Mapeamento de falhas – O gerente de manutenção do material rodante, Eurico Baptista Ribeiro Filho, recorda uma solução interna encontrada para problema simples, mas de grande repercussão na empresa. Por uma falha de projeto, os trens da série 1700, que trafegam na Linha A (Francisco Morato – Jundiaí), apresentavam constantemente defeito no trinco da fechadura da cabine, que não travava direito. Isso obrigava o maquinista a solicitar a retirada da composição de circulação para as ações de reparo.

No primeiro trimestre de 2004, a CPTM registrou 17 ocorrências desse tipo por mês.

A simples substituição do dispositivo, que custa R$ 500, solucionava o problema, mas a retirada do carro dos trilhos prejudicava o passageiro e causava danos à imagem da empresa. No mapeamento de falhas organizado pelo programa de gestão, a substituição da fechadura se destacava. Propôs-se então alteração na especificação do dispositivo, que foi redesenhado, e um novo lote encomendado ao fabricante. A etapa final foi a substituição do conjunto do trinco da cabine de todas as máquinas da série 1700. Em 2005, a média mensal de retirada de trens caiu para três.

"O programa de gestão evidenciou a percepção sobre as causas das falhas. Agora, a CPTM consegue preveni-las e também economizar recursos de estoque", aponta Ribeiro Filho. Outro exemplo de sucesso, também na Linha A, foi a substituição dos faróis das composições das séries 1400 e 1600, que queimavam em média três vezes por mês. Sem iluminação, o maquinista não consegue enxergar possíveis riscos: pedras obstruindo os trilhos ou mesmo pedestres que estejam caminhando em locais proibidos. A equipe de manutenção da CPTM fez um estudo e concluiu ser necessário modificar o circuito de alimentação do farol. O gerente de tecnologia da informação (TI) da CPTM, Osvaldo Antonio Pazianotto, afirma que muitos processos postos em prática pelo sistema de gestão tinham a TI como ferramenta auxiliar decisiva para serem colocados em funcionamento. "A informática está presente em todas as áreas da empresa, e o aperfeiçoamento está sendo obtido com a padronização de boas práticas", explica.

Rogério Silveira
Da Agência Imprensa Oficial

CCO – Centro de Controle Operacional, o cérebro que comanda o tráfego nas seis linhas

Nerilo, Ribeiro Filho, Corrêa Filho e Pazzianotto: compromisso com a satisfação do usuário

Vista da Estação Brás, com câmera em 1º plano

Opinião de usuários e funcionários da Estação Brás

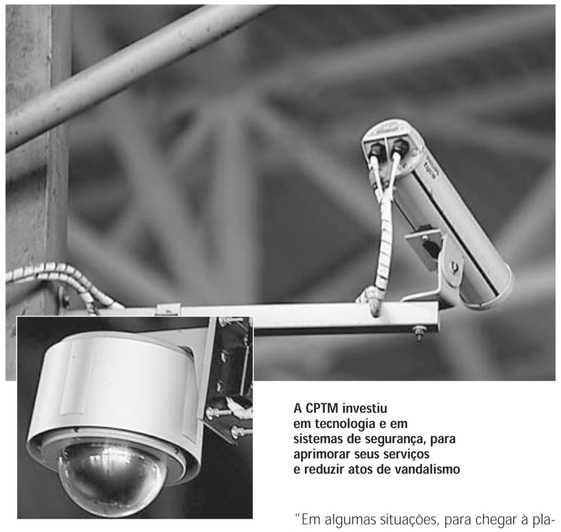
"O programa de gestão identificou e trouxe avanços em pontos críticos para a oficina, como o motor de tração, freio e rádio. O próximo passo é investir nos controles de propulsão dos trens"
Geronimo de Almeida Reis, 55 anos, supervisor de manutenção corretiva desde 1978 e responsável pelas áreas elétrica-eletrônica, pneumática e mecânica da CPTM

"Viajo nos trens desde 1999 e há mais de dois anos não vejo pingentes em cima das composições. Além disso, diminuiu a lotação, até nos horários de pico, como às 7 horas"
Josefa Francisca Santos, 22 anos, mora no Itaim Paulista e desce no Brás

"Moro em Ferraz de Vasconcelos e trabalho no Brás. Utilizo o transporte metropolitano e acho que as estações estão bem mais vigiadas e seguras"
Paulo Roberto Santos Souza, 25 anos, é passageiro da Linha F

"A gravação das imagens inibiu vandalismos, ambulantes e pedintes. As câmeras ajudaram a empresa distribuir melhor os agentes pelas estações"
Ademar Batista de Moraes é encarregado de segurança e trabalha na CPTM há 22 anos

Olhar eletrônico amplia a segurança



A CPTM investiu em tecnologia e em sistemas de segurança, para aprimorar seus serviços e reduzir atos de vandalismo

Uma das novidades do programa foi a instalação de 800 câmeras, entre fixas e giratórias, em pontos estratégicos das 83 estações. A móvel monitora campo visual de maior alcance. É controlada por joystick e faz rotação de até 360 graus. As imagens geradas são enviadas para a central de monitoramento da CPTM, que funciona 24 horas por dia. Em 2004, o recurso tecnológico permitiu a detenção de 30 assaltantes e auxiliou no esclarecimento de suicídio, homicídio e clonagem de bilhetes.

Para o gerente de segurança, Leopoldo Augusto Corrêa Filho, a principal conquista foi o aumento da sensação de segurança para o usuário. "Embora seja impossível para os 1,3 mil agentes de segurança monitorar os 270 quilômetros de linha férrea, há progressiva queda da impunidade e dos delitos de vandalismo, tráfico de drogas, furto de fios e de equipamentos", explica.

Em sua opinião, trabalhar com metas na área de segurança foi uma grande inovação. "Ao coibir pequenos delitos, a CPTM consegue economizar recursos. Assim, reforçou a vigilância sobre ambulantes, vândalos, pregadores de cartazes e indivíduos que impedem o fechamento das portas e causam atrasos nos embarques", afirma.

Um dos desafios, segundo o profissional, é cuidar do entorno das estações, muitas vezes localizadas em áreas carentes. "Em algumas situações, para chegar à plataforma de embarque, o passageiro passa antes pelo assédio dos camelôs, e até criminosos. A questão é social, mas compete à CPTM evitar furtos e depredação nos acessos, catracas, banheiros e também garantir o respeito às leis e impedir usuários de fumar no interior das composições", diz Corrêa Filho.

Uma das saídas encontradas foi a realização de campanhas educativas destinadas aos usuários, tal qual a de prevenção ao vandalismo. O passageiro foi estimulado a comunicar situações ilícitas ao Disque Denúncia, serviço que funciona discando gratuitamente 181. "Em abril, tivemos três roubos seguidos na Linha C. Com a ajuda da população e das câmeras, conseguimos identificar e deter dois assaltantes. As imagens foram analisadas e descobrimos que sempre embarcavam na Estação Caieiras, para depois agir em outras linhas. Com a prisão, os crimes na linha cessaram", conta.

Trabalho reforçado – O combate ao furto de fios e de componentes elétricos-eletrônicos também tem sido meta para o corpo de segurança da CPTM. Além do risco de morte e choques para quem mexe nos fios, o corte nas redes de fibras ópticas pode ocasionar tragédias. A fibra óptica não tem valor comercial, mas o corte do cabo interrompe as comunicações entre as estações e obriga os operadores a comandar as saídas e chegadas de trens de modo manual. O gerente de segurança conta que a companhia conseguiu descobrir quem são os principais compradores de peças de cobre no Estado. Todos foram informados a respeito das características dos fios e equipamentos da CPTM. "O material é numerado e de fácil identificação. Agora, só compra material furtado quem for receptador", previne.

No ano passado, as equipes de segurança fizeram 14,7 mil abordagens, que resultaram no encaminhamento de cem pessoas aos Distritos Policiais. Dessas, 90 portavam entorpecentes. Em 2005, nos cinco primeiros meses do ano, 36 foram para os DPs e 31 portavam drogas. "Houve um ciclo virtuoso na empresa: a criminalidade caiu, porém, a proposta da vigilância da CPTM é não esmorecer e reforçar ainda mais o trabalho", finaliza.

Média diária de passageiros transportados pela CPTM em 2004

Linha	Média
A	251,7 mil
B	267,8 mil
C	79,3 mil
D	193,7 mil
E	307,1 mil
F	112,1 mil
Total	**1,3 milhão**

(Fonte: CPTM)

Evolução do total de passageiros nas seis linhas
(em milhões, no período de janeiro a maio de cada ano)

Linha	2005	2004	2003	Variação 2005/2004 (%)	Variação 2005/2003 (%)
A	33,6	31,1	29,9	7,8	12,2
B	32,2	32,7	30,6	-1,4	5,1
C	9,5	9,2	8,1	2,5	17,4
D	26,6	23,5	23,1	13,0	15,0
E	38,1	37,6	37,3	1,1	1,9
F	13,4	13,9	13,9	-3,3	-3,5
Total	**153,6**	**148,3**	**143,2**	**3,5**	**7,2**

(Fonte: CPTM)