



## PLANO DE NEGÓCIOS EMTU – 2022

---

(Aprovado em Reunião de Diretoria em 16/12/2021)

(Aprovado pelo Conselho de Administração em 23/12/2021)

# SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	2
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. MATRIZ DE RISCOS CORPORATIVOS .....	5
3. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS.....	8
3.1. MATRIZ DE OPORTUNIDADES .....	8
3.2. MONITORAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS DA MATRIZ DE RISCOS DA EMTU/SP .....	9
3.3. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT 2022 - PAINT .....	10
3.4. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA .....	11
3.5. ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD) .....	12
3.6. OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
3.7. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL .....	14
4. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS .....	15
4.1. INDICADOR DE EQUILÍBRIO ENTRE FONTES E APLICAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS.....	15
4.2. VARIAÇÃO POSITIVA DO EBITDA.....	16
4.3. ATUALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE .....	17
5. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS.....	18
5.1. CONCESSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE COLETIVO NAS REGIÕES METROPOLITANAS .....	18
5.2. MELHORIA DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES OPERACIONAIS .....	19
5.3. CONSTRUÇÃO DE INDICADORES OPERACIONAIS - ICV E ICP.....	20
5.4. REALIZAR INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO .....	21
5.5. REALIZAR FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR DAS REGIÕES METROPOLITANAS.....	22
5.6. IMPLANTAÇÃO DO CAPES RMBS.....	23
5.7. OTIMIZAR PROCESSO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA.....	24
5.8. BIOMETRIA NO PASSE ESCOLAR E PASSAGEIRO ESPECIAL .....	25
5.9. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC.....	26
5.10. ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES - IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS) .....	27
6. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .....	28
6.1. AÇÃO 1967 – REDUÇÃO DA POLUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO .....	28

6.2. CERTIFICAÇÃO DE ALTA QUALIDADE AMBIENTAL AQUA-HQE DOS EMPREENDIMENTOS DE TRANSPORTE PÚBLICO SOB GESTÃO DA EMTU .....	29
6.3. ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO SOB RESPONSABILIDADE DA EMTU/SP .....	30
6.4. OPERAÇÃO DE ÔNIBUS MOVIDOS A CÉLULA A COMBUSTÍVEL HIDROGÊNIO	31
6.5. DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS E APLICATIVOS .....	32
7. ATIVIDADES E METAS RELACIONADAS A ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS .....	33
7.1. AÇÃO 1469 – SIM DA BAIXADA SANTISTA.....	34
7.2. AÇÃO 1486 – SISTEMAS DE BAIXA E MÉDIA CAPACIDADE .....	40
7.3. AÇÃO 1505 – MELHORAMENTOS NA INFRAESTRUTURA DOS CORREDORES	42
7.4. AÇÃO 1876 – PROGRAMA CONEXÕES METROPOLITANAS .....	44
7.5. AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES – CAMPINAS.....	48
7.6. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP.....	50
7.7. AÇÃO 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP .....	52
7.8. AÇÃO 2540 – ESTRUTURAÇÃO DO TRANSPORTE NAS REGIÕES METROPOLITANAS .....	56
7.9. AÇÃO 2616 – BRT METROPOLITANO.....	60
8. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO.....	61
9. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA.....	63
9.1. METAS ORGANIZACIONAIS .....	64
9.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS .....	64
9.3. METAS OPERACIONAIS .....	64
9.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	65
9.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO).....	65

## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Plano de Negócios da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos – EMTU/SP para o ano de 2022, em consonância com a Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Além de apresentar as metas e resultados para o exercício 2022 no âmbito das Ações Orçamentárias previstas no programa 3706 da EMTU no atual Plano Plurianual – PPA 2020-2023 do Governo do Estado, que envolvem investimentos diretos do Tesouro Estadual sob responsabilidade da EMTU, este relatório inclui metas relativas às atividades que, embora não recebam recursos orçamentários do Tesouro do Estado previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), estão diretamente relacionadas à atuação da EMTU conforme definido em seu estatuto. Desse modo, estão contempladas metas organizacionais, metas financeiro-administrativas, metas operacionais, metas técnicas e inovação tecnológica e metas de projetos e obras a serem alcançadas no exercício de 2022.

Em continuidade à metodologia adotada na versão anterior, o Plano de Negócios 2022 manteve os complementos incorporados naquele documento, e que para melhor assimilação valem a pena ser novamente destacados. Por exemplo, na contextualização de cada atividade, além da *'Descrição'* e da *'Meta 2022'*, foi incluída a informação do *'Responsável'* mencionando a área ou áreas acionadas para informação sobre o andamento das metas, e o subitem *'Risco Relacionado'* contendo informação de como as metas se relacionam ou contribuem para a mitigação dos riscos identificados na Matriz de Risco corporativo da empresa. Isso explica a inclusão de mais um tópico no documento que apresenta a Matriz de Risco Corporativo, elaborada pela ACI, visando facilitar a leitura e o entendimento do observado no subitem Risco Relacionado. A relação entre uma meta e um risco pode ocorrer nos dois sentidos, ou seja, a **Meta** pode amenizar ou mitigar um **Risco (Relação M ▷ R)** ou o **Risco**, ocorrendo, pode impactar no atingimento da **Meta (Relação R ► M)**. Essa relação pode ainda ser Direta ou Indireta quando a meta está relacionada ou com uma ou mais Consequências de algum risco ou com o Plano de Ação de Prevenção - PAP ou o Plano de Ação de Contingência – PAC.

Na presente versão do Plano de Negócios, também foi dada continuidade às previsões trimestrais das metas e às análises do impacto financeiro no equilíbrio da relação Receita X Despesa da EMTU/SP, representadas graficamente nas tabelas do Item 9. 'Impacto das Metas na Relação Receita X Despesa'.

## 2. MATRIZ DE RISCOS CORPORATIVOS

A Matriz de Riscos Corporativos presente neste documento foi elaborada pela Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno - ACI e revisada em 2021, sendo que os 9 (nove) riscos elencados nessa Matriz anexa tentam traduzir uma percepção dos riscos de todas as áreas da empresa, os quais foram submetidos à Diretoria Colegiada da EMTU/SP, e posteriormente validados.

É constituída de três principais blocos, a saber: 1) Identificação do Risco; 2) Avaliação e 3) Tratamento do Risco.

No bloco '**identificação do risco**', o risco é descrito de forma clara e concisa e considera as possíveis **causas** e suas **consequências**. Além disso ele ainda é classificado em uma ou mais categoria.

No bloco 'Avaliação' é classificada conforme a pontuação, o grau de impacto do risco, distribuído em 5 níveis: 'Insignificante'; 'Pequeno'; 'Moderado'; 'Grande' e 'Catastrófico'.

No bloco 'Tratamento do Risco', cada risco pode receber uma ou mais opção de tratamento e apresenta Plano(s) de Ação de Prevenção (PAP), indicando as áreas responsáveis por agir estabelecendo prazos. Além da prevenção, a Matriz apresenta ainda para cada risco identificado, um Plano de Ação de Contingência (PAC), da mesma forma identificando a área responsável e definindo um prazo para execução do PAC.

A seguir, Matriz de Riscos Corporativos da EMTU elaborada pela ACI, aprovada pela Diretoria e apresentada ao Conselho de Administração em 25/11/2021.

ORDEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO				PONTUAÇÃO	OPÇÃO TRATAMENTO	TRATAMENTO DO RISCO									
	RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA			PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO-PAP					RESPONSÁVEIS PELO PAP	PRAZO PAP	PLANO DE AÇÃO DE CONTINGÊNCIA-PAC	RESPONSÁVEL PELO PAC	PRAZO PAC
							Operacional	Reputacional	Integridade	Legal/Conform	Financeiro					
				Estratégico	0-2,99 Insignificante	Aceitar										
				Operacional	3-4,99 Pequeno	Evitar										
				Reputacional	5-6,99 Moderado	Comp. part										
				Integridade	7-8,99 Grande	Mitigar										
				Legal/Conform	9-10,00 Catastrófico											
				Financeiro												
1	<b>Extinção da EMTUSP</b> (aplicação da Lei estadual nº 17.293/20 onde está prevista esta possibilidade)	(1) Diretriz do Governo do Estado de São Paulo, devido a necessidade de ajustes fiscais na Administração Pública.	(1) A qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal (Operação dos Sistemas Regular, Fretamento, VLT, Ligado, Orca e Escolar, Emissão de Passe Escolar, Idoso, Passageiro Especial e outros) em 134 municípios do Estado de São Paulo poderá ser afetada até que se defina possível destino para estes serviços prestados pela Empresa, incluindo os seguintes: - os usuários: comuns, além dos idosos, deficientes, escolares, entre outros; - os parceiros: as Concessionárias, Permissionárias, Conveniadas, Transporte Escolar, PPP's (VLT e BRT-ABC), assim como, os Colaboradores do RTO e Sistema LIGADO. (2) A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (corredores, abrigos, terminais, expansão do VLT na RMBS e outras RM's), poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (3) A memória organizacional (aceno técnico, conhecimento humano, "expertise", entre outros), deverá ser transferida para empresa que possivelmente herde as atribuições da EMTU. (4) A saúde física e/ou psicológica, dos empregados, poderão ficar abaladas caso o GESP confirme a extinção e não decida em curto prazo, o destino da EMTU, possibilitando eventuais judicializações. (ações trabalhistas e até civis). (5) Poderão ocorrer rescisões ou transferências de contratos com parceiros, operadores, prestadores de serviço, operadores e contratados em geral, devido a indefinição do GESP, quanto a eventual extinção, havendo a possibilidade da ocorrência de judicialização. (6) Caso ocorra a extinção com possível demora na transferência dos serviços, poderá ocorrer um aumento no transporte clandestino.	Estratégico Operacional Legal/ Conformidade	7,00	Evitar	(1) Conhecer diagnósticos e/ou levantamentos e/ou análises/conclusões dos: - quadro funcional da EMTU/SP (concurados ou comissionados, aposentados ou ativos, pré aposentadorias, estagiários, jovens cidadãos etc.); - ativo imobilizado (patrimônios, terminais, corredores, abrigos, sedes, filiais, VLT, etc.), da EMTU/SP. - quadro de parceiros e/ou coligadas (Operadoras Regular, Fretamento, Escolar, Ligado, Orca, Metra, Área 5, etc.) - convênios com as Operadoras municipais (SPTRANS, ETC/SBC, CMT, etc.) e com as Operadoras estaduais (Metro, CPTM, etc.), Prefeituras (uso do viário e Infraestrutura), gestoras de serviços públicos ou essenciais (Prodesp, Sabesp, ENEL, Cetesb, etc.). - parceiros indiretos (Secretarias de Educação (~19.000 entidades de ensino, Ligado), Secretarias de Saúde (~1.200 Postos de Saúde), Governo do Estado de São Paulo, etc. - contratos (atentar para as garantias), Termos de Concessão de Uso, Prestação de Serviços (CMT, Noxon, Bemar, etc.), Gerenciadoras de Projetos/Obras, manutenção geral, etc. - acervo técnico, material de engenharia, Sistemas de TI (softwares, aplicativos, programas, etc.), propriedades intelectuais, transferências de tecnologia (softwares de bilhetagem eletrônica, CGS, SICOP, etc.) (2) Apresentar justificativas, argumentos e/ou documentos elucidativos (PowerPoint, planilhas, relatórios, etc.), comprovando a importância dos Serviços Metropolitanos prestados pela EMTU/SP, ao GESP, buscando a reconsideração por este governo, quanto à decisão inesperada, para a extinção da EMTU/SP, em função da importância dos Serviços Metropolitanos prestados. (3) Definição, readequação e aproveitamento do quadro funcional de empregados (custos financeiros: demissão, PDV, transferências, etc.). (2) Definida pela eventual extinção da EMTU/SP, planejar a transferência dos serviços da EMTU/SP em conjunto a outros órgãos do Governo do Estado de SP, realizando estudo preliminar para a realocação dos funcionários nas instalações disponibilizadas. (4) Avaliar a necessidade de contratação, de empresa ou profissional, para, suporte técnico, apoio social e/ou psicológico aos empregados.	(1) DP/DO/DF/Gestores (2) DP/DO/DF/Gestores (3) DP/DO/DF/GRH/Gestores (4) GRH/Gestores (5) DP/DO/DF/GPD	(1) 01/04/22 (2) 48S (3) 01/05/22 (4) 01/05/22 (5) 01/05/22							
2	<b>Gestão da informação prejudicada</b> (abrangendo coleta, planejamento, organização, tramitação e controles, entre outros)	(1) Dificuldade na identificação dos tipos de informação e suas origens/fonte (Financeiras, Operacionais, Administrativas, Estratégicas, etc.). (2) Dificuldade na definição quanto à priorização das informações (fora de prazo e/ou não amigável, etc.). (3) Diversidade de canais de origem e recebimento da informação (Ex: Secretarias do Governo Estadual, Postos de Saúde, Concessionárias, Permissionárias, PPP, etc.) (4) Diversidade de canais para disponibilização de informações (Ex.: CAC, Ovidoria, CGS, SIC, APA, AES, DPL, DFS, DIS, etc.) (5) Diversidade de Regulamentação e Normatização: - Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (complexidade e abrangência), - Conselho Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação - COETIC, - Sistema Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação - SETIC, - SPsemPapel, - Comissões de Avaliação de Documentos e Acesso - CADA, - Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo - SAESP, etc. (6) Dependência da Tecnologia da Informação (infraestrutura/equipamentos e Programas de TI com limitações, redundantes e/ou desatualizados, internos e/ou externos). (7) Dificuldade na definição de responsabilização pelas informações (comprometimento, acompanhamento, monitoramento, divulgação etc.), para melhores tomadas de decisão (definição de indicadores, metas, ações, contingências etc.). (8) Fragilidade na reciclagem de conhecimento no uso das Tecnologias de TI, por parte dos empregados envolvidos.	(1) Diagnóstico e consequente tomada de decisão incorreta e/ou equivocada. (2) Prejuízo na prestação dos serviços (imprecisão, descaracterização, confiabilidade, etc.) e imagem da EMTUSP. (3) Desmotivação, insatisfação e insegurança, dos empregados, pela falta de autenticidade e confiabilidade na informação.	Todas as categorias	6,93	Mitigar	(1) Inventariar, identificar, qualificar e quantificar as informações de qualquer natureza, independente dos canais de geração/fonte, para diagnóstico. (Inclusive com a criação de Grupo de Trabalho específico e multidisciplinar). (2) A partir dos resultados obtidos no Plano de Ação (1), definir as possíveis ações: - eliminar as redundâncias/duplicidades; - criar e/ou eliminar bancos de dados desnecessários e/ou necessários; - garantir a confiabilidade da informação com a responsabilização das fontes; - implementar as mudanças necessárias nas sistemáticas de tratamento da informação (coleta, armazenamento, disponibilização, publicidade, equipamentos, etc.); - implementar as mudanças necessárias às novas formas de trabalho (Teletrabalho, presencial, misto, qualquer outra sistemática de trabalho que necessite de novas tecnologias e/ou ferramentas). - formação, capacitação e conclusão de todos os envolvidos, na garantia dos objetivos esperados (Inclusive da LGPD). (3) Após o Plano de Ação (2), normalizar, documentar e executar treinamentos dos procedimentos/processos quanto às novas sistemáticas de tratamento das informações. (4) Firmar contrato ou parceria para locação/manutenção de equipamentos de TI, em virtude da depreciação tecnológica e financeira. (5) Adotar procedimentos de Controle Interno, objetivando prevenir ou detectar os riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidelidade e à precisão das informações da empresa.	(1) Gestores/ACI/GT Específico (2) DP/DO/DF/Gestores/GTI (3) GTI/ACI/GRH (4) DP/DO/DF/GCS/GTI/GCF (5) Gestores/ACI	(1) 01/05/22 (2) 48S após Plano (1) (3) 24S após Plano (2) (4) 24S após Plano (2) (5) Contínuo	(1) Efetuar parceria com Consultoria/Assessoria para colaborar na execução do Plano de Ação (1) (2) Efetuar parceria com Consultoria/Assessoria para colaborar na execução do Plano de Ação (2) (3) Realizar/manter Auditorias, conforme determinação.	(1) DP/DO/DF/GCS/GTI/Gestores (2) DP/DO/DF/GCS/GTI/GRH/Gestores (3) DP/DO/DF/AUD	(1) 24S (2) 24S (3) Contínuo				
3	<b>Execuções em Processos Judiciais</b> (ações judiciais perdidas)	(1) Inquérito cível pelo Ministério Público. (2) Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI (ALESP), (3) Execução dos Contratos (descumprimento de contrato por motivos alheios às partes), (4) Processos Licitatórios (prejuízo e/ou deficiência na fase interna), (5) Ato ou fato que ensejou a ação judicial.	(1) Desequilíbrio financeiro com o pagamento das execuções (Ex.: Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento do Estado de São Paulo - Sintret). (2) Prejuízo na imagem institucional. (3) Possíveis responsabilizações e consequentes prejuízos à Diretoria e ao Conselho de Administração. (4) Tornar-se uma empresa dependente do GESP (solicitar verba de custeio para a Fazenda).	Legal/ Conformidade Financeiro	6,93	Evitar	(1) Normatização, revisão e aprimoramento das atividades dos "Processos Licitatórios" e da execução dos "Contratos". (3) Manter seguro de responsabilidade civil (tipo D&O-Directors and Officers), aos Administradores. (2) Reciclagem e treinamento das equipes envolvidas.	(1) ACI/DNO/Gestores (2) GRH/GAI/GCS/GCF (3) DP/DO/DF/GCF	(1) 01/05/22 (2) 01/05/22 (3) Contínuo	(1) Viabilização de contratação de Assessoria Especializada para consultoria jurídica. (2) Realizar/manter Auditorias nas áreas, conforme determinação.	(1) DP/DO/DF/GAI/GCF/GCS (2) DP/DO/DF/AUD	(1) 16S (2) Contínuo				
4	<b>Perda de prazos</b> (inobservância dos prazos legais, em geral)	(1) Dependência da Tecnologia da Informação (infraestrutura/equipamentos e Programas de TI com limitações, redundantes e/ou desatualizados, internos e/ou externos). (2) Procedimento de atividades, rotinas, serviços não documentados (norma) ou inexistentes. (4) Deficiência no quadro funcional. (5) Quadro funcional com conhecimento defasado, desatualizado, ou, não treinado. (6) Desinteresse pelo comprometimento e engajamento dos empregados.	(1) Responsabilização de gestores. (2) Prejuízos financeiros. (3) Atuação da EMTU/SP por órgãos de controle externos. (4) Prejuízo à imagem da Empresa. (5) Possível Judicialização.	Estratégico Operacional Legal/ Conformidade	6,80	Mitigar	(3) Identificar, treinar e manter atualizados, potenciais funcionários, para melhorar a execução de atividades específicas. (5) Priorizar a substituição ou melhoria dos Sistemas e/ou Equipamentos de TI, mais críticos (eventos pontuais e/ou ocorridos durante as experiências vividas no período de pandemia). (1) Executar análise preliminar dos processos de trabalho e seus trâmites temporais e/ou tempestivos, considerando possíveis inconformidades ou interferências. (2) Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades (atribuir responsáveis, corresponsáveis, prazos, etapas, etc.). (4) Diagnosticar os Sistemas e os Equipamentos de TI mais críticos, bem como, relevantes para as atividades exercidas. (6) Implantar metas, índices temporais e/ou de produtividade, para estimular os funcionários. (7) Otimizar o planejamento de férias das áreas, pelos gestores.	(1) ACI (2) ACI/DNO/Gestores (3) GRH/Gestores (4) GTI/Gestores (5) Gestores/GTI/DF/GCF (6) DP/DO/DF/Gestores (7) Gestores/GRH	(1) Contínuo (2) 01/07/22 (3) 24S (4) 01/05/22 (5) 20S (6) 01/05/22 (7) Contínuo	(1) Realizar/manter Auditorias, conforme determinação.	(1) DP/DO/DF/AUD	(1) Contínuo				
5	<b>Queda dos passageiros transportados</b>	(1) Desemprego. (2) Migração dos usuários para outros modais (Uber, 99, SPTAXI, Carona Solidária, moto, carro próprio, a pé, bicicleta, etc.). (3) Restrição/não autorização para a criação/alteração das linhas intermunicipais circularem entre municípios. (4) Usuários dos Sistemas de Transportes da EMTUSP, insatisfeitos ou descontentes com os itinerários, os valores de tarifa, a sistemática de transferências/integração com outros modais (Metro, CPTM, empresas Municipais, etc.), dentre outros fatores. (5) Restrição/impedimento da abertura e funcionamento das indústrias, dos prestadores de serviços, dos comércios, das entidades de ensino, dentre outros, em função de Decreto do Governo Estadual - COVID-19. (6) Mudança de paradigma nos hábitos e costumes, cultura, comportamento, rotina, relacionada ao local de trabalho (remoto e Teletrabalho), afetando o uso do transporte público tradicional. (7) Insegurança dos usuários do transporte público, quanto a higienização/aglomeração nos terminais, plataformas e veículos, propiciando possíveis contaminações.	(1) Diminuição de receita. (Redução do valor de recebimento do RESEGE e outras taxas). (2) Tornar-se uma empresa deficitária ou dependente do Estado. (3) Dificuldade na gestão administrativa/financeira (revisão de contratos, remanejamento de empregados e/ou demissões, etc.). (4) Prejuízo na prestação dos serviços e atividades geridos pela da EMTU/SP (manutenção/conservação dos terminais, abrigos, etc.). (5) Prejuízo na execução dos serviços a cargo da EMTU/SP (Ex.: inspeção de frota, fiscalização de operação, emissão de multas, emissão de cartão idoso/deficiente/escolar, atendimento às escolas, criação/revisão/atualização de linhas das Concessionárias, Permissionárias, PPP's, Convênios, etc.). (6) Redução/readequação da frota, mudança de itinerários/tabela horária, entre outros.	Estratégico Financeiro	6,30	Mitigar	(1) Criar Grupo de Trabalho para executar diagnóstico visando: - identificar possíveis ações para resgatar e recuperar os passageiros, - consultar operadores do sistema (concessionárias, permissionárias, etc.), prefeituras e consórcios municipais e/ou prestadores de serviços, identificando o cenário e as dificuldades enfrentadas por eles, - aprimorar e fortalecer a coleta de informações pela EMTU/SP, assim como do atendimento ao cliente. - identificar as mudanças de paradigma no tocante aos hábitos e costumes dos usuários, quanto a utilização ou não do transporte público, devido às novas sistemáticas de trabalho, sejam elas, o trabalho remoto, o Teletrabalho, assim como as necessidades envolvidas, ou seja, locais físicos, deslocamentos, mobiliários, etc., - identificar as mudanças na "oferta/demanda" de veículos para a operação dos Sistemas gerenciados pela EMTU/SP, tendo em vista a mudança nos paradigmas dos usuários (comportamento, padrões de uso, rotinas, etc.). (2) A partir dos resultados do Plano de Ação (1), definir as ações a serem tomadas. (Ex.: alteração de itinerários, redução e/ou otimização da frota, campanhas institucionais, etc.), objetivando recuperar passageiros. (3) Instituir campanhas de marketing, focando na higienização e na imunização propiciando confiança ao usuário, quanto ao retorno para o transporte coletivo.	(1) DP/DO/DF/Gestores (2) DP/DO/DF (3) GM/MT COVID	(1) 01/05/22 (2) 12S (3) 01/04/22							

ORDEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO		TRATAMENTO DO RISCO						
	RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	PONTUAÇÃO	OPÇÃO TRATAMENTO	PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO-PAP	RESPONSÁVEIS PELO PAP	PRAZO PAP	PLANO DE AÇÃO DE CONTINGÊNCIA-PAC	RESPONSÁVEL PELO PAC	PRAZO PAC
				Estratégico	Operacional							
6	<b>Fatores Externos decisivos</b> (pandemia, falta de insumos, preço do diesel, etc...)	(1) Relaxamento com os cuidados pela transmissão ou contaminação (Ex.: descaso no uso de álcool em gel, da máscara, do distanciamento social, etc.) , (2) Aumento das aglomerações (Ex.: mercados/super/hipermercados, farmácias, transporte público, eventos clandestinos, etc.), (3) Interferências judiciais e/ou legais, no regramento publico, sejam elas, sazonais, incertas, sindicalizadas ou pontuais, (4) Acomodação e esgotamento psicológico das pessoas quanto à importância da precaução, inclusive no Teletrabalho. (5) Disseminação de informações conflitantes. (6) Novas variantes do CoronaVirus, (novas Cepas, P1, etc...), (7) Incerteza da imunização para as novas variantes. (8) Incerteza do período de imunidade das vacinas. (9) Tratamentos preventivos não efetivos, ineficientes ou indisponibilizados.	(1) Alteração no modelo de trabalho (Ex.: mudanças de paradigmas, na cultura organizacional e nas sistêmicas de trabalho). (2) Prejuízo da saúde física e/ou psicológica dos empregados. (3) Possíveis ações judiciais devido a COVID-19. (4) Restrição ou impossibilidade do trabalho presencial. (5) Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados. (6) Diminuição da receita (Ex.: redução da receita via RESEGE, redução de receita nos contratos de locação de espaços/publicidade, etc.) (7) Prejuízo na comunicação interna (ex. processos, CÍ's, demandas externas, coleta de assinaturas, etc.). (8) Afastamentos por doença (previdenciários). (9) Prejuízo nas qualidade da prestação de serviços, sejam, internas ou externas à EMTU/SP (Ex.: inspeção de frota, fiscalização de operação, emissão de multas, emissão de cartão idoso/ deficiente/ escolar, atendimento às escolas, criação/ revisão/ atualização de linhas das Concessionárias, Permissionárias, PPP's, Convênios, etc.). (10) Diminuição dos custos/custeio (Ex.: Demissões, revisão de contratos de serviços/fornecimentos/locações, revisão dos custos/benefício imobiliário (matriz/ filiais/ páteos)),	Estratégico Operacional	6,27	Evitar	(8) Promover melhoria nas receitas da empresa gerando novas possibilidade de receitas acessórias (vide Matriz de Oportunidades). (9) Redução de despesas e custos, tais como, IPTU, despesas correntes, contratos e prestação de serviços para manutenção de imóveis. (3) Dar continuidade e aprimorar os treinamentos quanto às novas tecnologias de TI e Teletrabalho/Trabalho Remoto, além de treinamento interno para gestores, na aquisição de "competências" sobre liderança e gestão de pessoas. (1) Manter e aprimorar Grupo de Trabalho, que trata dos assuntos pertinentes à COVID-19 (orientar empregados e gestores da importância do repasse de informações relevantes). (5) Confirmar a efetivação de aditivos contratuais com os empregados, prevendo o Teletrabalho. (7) Manter e aprimorar o acesso aos sistemas informatizados e a rede interna da EMTU/SP, aos empregados que estejam em Teletrabalho/Trabalho Remoto. (4) Avaliar a necessidade de normas e procedimentos para a execução dos serviços no Teletrabalho/Trabalho Remoto. (2) Identificar e/ou redistribuir tarefas e atividades, que podem ser realizadas de forma presencial ou em Teletrabalho. (6) Avaliar a necessidade de contratação, de empresa ou profissional, para, suporte técnico, apoio social e/ou psicológico aos empregados. (4) Implementar treinamento para os gestores quanto à correlação entre as Leis federais nº 8.666/94, 13.303/16 e a 14.133/21 (01/04/2021). (2) Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades (atribuir responsáveis, corresponsáveis, prazos, etapas, etc.). (3) Monitorar e acompanhar a execução dos contratos, reportando as inconformidades, se encontradas, às áreas de origem. (1) Aprimorar o processo de aprovação nas medições e respectivos atestos.	(1) DP/DO/DF (2) GRH/Gestores (3) GTI/GRH/Gestores (4) Gestores/GRH/ACI (5) GRH/GAJ/DP/DO/DF/ Gestores (6) DP/DO/DF/GRH/GCS/GAJ/ Gestores (7) GTI (8) ANI/ACI (9) GCF/DSE/DCC	(1) Contínuo (2) 01/03/22 (3) Contínuo (4) 01/04/22 (5) 01/04/22 (6) 01/05/22 (7) Contínuo (8) Contínuo (9) 01/05/22			
7	<b>Ineficiência na Gestão dos Contratos</b> (inaptdão ou imperícia das instâncias envolvidas no processo)	(1) Indefinição do cenário criado pela edição da Lei estadual nº 17.293/20, autorizando a extinção da EMTU/SP. (2) Interferências externas nas atividades (ex.: Prefeituras, CONDEPHAT, ambiental, trânsito, interesses, etc.) (3) Controles Internos ineficazes. (4) Dificuldades possibilitando a ocorrência de segregação das atribuições (ex.: Recebimento, medição e/ou atesto executados pelo mesmo gestor). (5) Deficiência na requalificação e reciclagem profissional dos funcionários. (6) Não aproveitamento do conhecimento adquirido pelo quadro funcional. (7) Desconhecimento da correlação entre as Leis federais nº 8.666/94, 13.303/16 e 14.133/21 (01/04/2021). (8) Matriz de Riscos do Contratado, deficiente ou não abrangente.	(1) Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais. (2) Uso indevido do dinheiro público. (3) Prejuízo à imagem da Empresa. (4) Auditoria interna e Controles Internos, apontarem não conformidades. (5) Acompanhamento inadequado do Contrato. (6) Atrasos, baixa qualidade e/ou inconformidades com o objeto do que foi contratado.	Reputacional Legal/ Conformidade Financeiro	5,77	Mitigar	(3) Normalizar e padronizar todos os Processos de Trabalho da EMTU/SP, propiciando as Auditorias e os Controles Internos, efetivos. (2) Promover o fortalecimento das atribuições da ACI e da AUD. (1) Aproveitamento de empregados qualificados de outras áreas, consonantes às atribuições da Auditoria Interna e da ACI.	(1) ACI/GCS/SEG/Gestores (2) GTI/DNO/ACI/Gestores (3) Gestores/ACI (4) DP/DO/DF/Gestores/GRH	(1) 24S (2) 01/09/22 (3) Contínuo (4) 01/05/22	(1) Efetuar Auditoria nos contratos mais relevantes.	(1) AUD	(1) Contínuo
8	<b>Auditoria e Controles Internos, ineficientes</b> (abrange os Gerentes, os Chefes de Departamentos, a ACI e a AUD)	(1) Falta de empregados. (2) Dificuldade de acesso às informações pertinentes às Auditorias e aos Controles Internos. (3) Possível ingerência na execução de controles internos e auditorias. (4) Falta de qualificação profissional dos empregados. (5) Não aproveitamento, do conhecimento adquirido pelo quadro funcional.	(1) Responsabilização de gestores, para as consequências abaixo: (2) Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados. (3) Possibilidade da ocorrência de improbidade, "provento indevido". (4) Demandas judiciais à EMTU/SP. (5) Ocorrência de outros eventos de risco.	Estratégico Legal/ Conformidade	5,57	Mitigar	(1) Manter atualizados/revisados todas as normas e as exigências para os Processos de Trabalho, as Atribuições e as Atividades executadas, bem como suas responsabilidades e prazos. (3) Reciclar e atualizar, todos os empregados envolvidos, na conformidade e na legislação vigente. (2) Cumprir e manter a divulgação de informações, conforme determinado no Artigo 88 da Lei federal nº 13.303/16.	(1) DP/DO/DF/GRH/Gestores (2) DP/DO/DF/ACI/AUD (3) ACI/DNO/Gestores	(1) 01/03/22 (2) 01/05/22 (3) 01/07/22	(1) Contratar auditoria externa para as necessidades específicas. (2) Contratar uma consultoria para assessorar a ACI (3) Realizar/manter Auditoria Externa na AUD e na ACI, conforme determinação.	(1) DP/DO/DF/AUD (2) DP/DO/DF/ACI (3) DP/DO/DF/ACI/AUD	(1) 24S (2) 24S (3) Contínuo
9	<b>Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios</b> (inaptdão ou imperícia das instâncias envolvidas no processo)	(1) Indefinição do cenário criado pela edição da Lei estadual nº 17.293/20, autorizando a extinção da EMTU/SP. (2) Interferências externas nas atividades (ex.: Prefeituras, CONDEPHAT, ambiental, trânsito, etc.) (3) Disponibilização de informações sigilosas. (4) Controles Internos ineficazes. (5) Carência no engajamento e comprometimento, na elaboração do Termo de Referência e na Minuta do Contrato. (6) Imprecisão na apresentação das Legislações nos Termos de Referência/outros tipos de licitação, bem como nos Editais. (7) Deficiência na requalificação e reciclagem profissional dos empregados. (8) Não aproveitamento do conhecimento adquirido pelo quadro funcional.	(1) Aumento nos recursos dos proponentes (Ex.: discordância, questionamentos, judicialização, etc.). (2) Cancelamento do processo e consequente elaboração de novo certame. (3) Atrasos no processo licitatório com perda de prazos para início do serviço. (4) Possibilidade dos recursos financeiros terem nova destinação. (5) Auditoria interna e Controles Internos, apontarem não conformidades. (6) Prejuízo à imagem da Empresa. (7) Possíveis prejuízos à execução do Contrato. (8) Processo finalizado sem interessado (licitação deserta).	Reputacional Legal/ Conformidade Financeiro	4,93	Mitigar		(1) GOP/GPS/SEG/ACI/GTI/DNO (2) SEG/GPS/GOP/ACI/GMI (3) GAJ/GRH/ACI/Gestores	(1) Contínuo (2) Imediato (3) Contínuo	(1) Efetuar Auditoria Interna nas etapas mais relevantes do processo licitatório.	(1) AUD	(1) Contínuo

### 3. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS

#### 3.1. MATRIZ DE OPORTUNIDADES

**Descrição:** Acompanhamento e Revisão da Matriz de Oportunidades 2021 da EMTU/SP com envolvimento das demais áreas da Empresa. A meta envolve, aprovação junto à Diretoria, apresentação ao Comitê de Auditoria Estatutário e ao Conselho de Administração e, sua divulgação quando aprovada, na Empresa. Numa etapa posterior o monitoramento dos Planos de Ação propostos.

**Meta 2022:** Realizar a revisão completa da MRO, nos 1º e 2º semestres de 2022, apresentando à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração, nestes períodos.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	25%	50%	75%	100%	100%

**Responsável:** Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Contr. Interno (ACI)

**Risco relacionado:** O desenvolvimento da Matriz de Oportunidades está relacionado a novas receitas que direta ou indiretamente poderiam ajudar na mitigação de parte das consequências de certos riscos da MRC, evitando que a empresa se torne deficitária/dependente do Estado, possibilitando também, a viabilidade da criação de mecanismos para cobrir parte do custeio de manutenção e conservação para certa fração dos ativos físicos do Sistema. **Relação M > R.**



### 3.2. MONITORAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS DA MATRIZ DE RISCOS DA EMTU/SP

**Descrição:** Acompanhar e monitorar os riscos identificados na Matriz de Riscos Corporativos da EMTU/SP de 2021. O acompanhamento e / ou monitoramento envolvem a disseminação da Matriz de Riscos, junto às áreas, estimulando, orientando e auxiliando na execução dos Planos de Ações de Prevenção (PAP's) e/ou Planos de Ação de Contingência (PAC), quando houver.

**Meta 2022:** Realizar a revisão completa da MRC em dois momentos: no 1º e no 2º semestre de 2022, apresentando à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração, nestes períodos.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
		25%	50%	75%	100%

**Responsável:** Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Contr. Interno (ACI)

**Risco relacionado:** **Risco 8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes**, à medida que ocorrem os Controles Internos, sejam pelos Gestores ou pela ACI, pela AUD ou pela ACI, há o devido acompanhamento dos PAP's e PAC's pré-estabelecidos, contribuindo desta maneira para a mitigação dos riscos. O monitoramento dos riscos identificados na Matriz de Riscos da EMTU/SP é a própria essência do objetivo da construção e identificação dos riscos da empresa. Contribui ainda no tratamento dos demais riscos da MRC e suas consequências.

**Relação M ▷ R.**

### 3.3. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT 2022 - PAINT

**Descrição:** O PAINT é o relatório com o previsão dos trabalhos de auditoria que serão executados pela Auditoria Interna, a fim de aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo das Demonstrações Financeiras, sendo os relatórios gerados, úteis à alta administração da EMTU/SP, no auxílio de tomada de decisões.

**Meta 2022:** PAINT 2021 com projeções e ajustes para o PAINT 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	20%	46%	69%	100%	100%

**Responsável:** Auditoria (AUD)

**Risco relacionado:** O cumprimento do Plano Anual de Atividades da Auditoria interna – PAINT está relacionado diretamente ao **Risco 8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes**. Consta nas ações previstas no PAP o fortalecimento das atribuições da AUD, o que está vinculado à realização das atividades programadas. Sua correta execução e acompanhamento contribui para evitar e/ou mitigar as consequências elencadas nos itens 1, 2, 3, 4 e 5 previstas para esse risco. **Relação M ▷ R.**

### 3.4. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA

**Descrição:** Aumentar a participação de matérias positivas em relação ao total de matérias publicadas na imprensa, incrementando a divulgação proativa das ações da empresa. A apuração consiste na medição feita por meio do relatório de clipping mensal e anual TV, Rádio, Jornal, Internet, feita do seguinte modo: Número de matérias positivas no período dividido pelo número total de matérias no mesmo período. Esse índice, por sua vez, será comparado ao equivalente apurado no mesmo período do ano anterior.

**Meta 2022:** Aumento de 10% na participação de matérias positivas em relação ao total de matérias publicadas em 2022, com relação ao mesmo período (anual ou trimestral) do exercício anterior.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Total 2022
	10%	10%	10%	10%	10%

**Responsável:** Gerência de Marketing Institucional (GMI)

**Risco relacionado:** A meta de melhorar a imagem da EMTU/SP junto aos seus usuários por meio da imprensa está relacionada à Matriz de Risco Corporativo como contraponto das consequências identificadas em diferentes tipos de riscos previstos. Por exemplo, a ocorrência dos riscos **2 - Gestão da Informação prejudicada; 3 - Execuções em Processos Judiciais; 4 – Perda de Prazos; 7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos e 9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** podem resultar em matérias negativas na imprensa e consequente queda na imagem da EMTU/SP diante da opinião pública. A correta atenção e pronta aplicação das ações previstas dos PAPs e PACs, serão fundamentais para o atingimento da meta. **Relação R ► M.**

### 3.5. ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

**Descrição:** Lei Federal 13.709/18 que dispõe sobre a proteção de dados, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

A adequação se dará em 2 principais atividades. A primeira atividade (60%) contempla o levantamento das condições atuais da TI (banco de dados) e contratação de consultoria externa. A segunda fase (40%) trata da aplicação de adequação à lei nos processos da empresa. Apuração em % acumulada.

**Meta 2022:** Realizar os 73% das atividades programadas para o exercício, atingindo o total de 92% da meta em 2022.

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	100%	TI	60%	25,0%	19,0%	32,5%	40,0%	70,0%	100%	100%	92,0%
		Aplicação	40%	10,0%		20,0%	40,0%	60,0%	80,0%	80,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>19,0%</b>		<b>27,5%</b>	<b>40,0%</b>	<b>66,0%</b>	<b>92,0%</b>		<b>92,0%</b>

Notas explicativas da GTI referente à atividade de TI:

- 1) Trabalho (multidisciplinar) contínuo de auditoria dos dados para garantia de adequação constante à lei. Os valores acima se referem à implantação.
- 2) Perante o atual processo de transição da empresa EMTU, a diretoria bem como a área de TI, estão revisando o "RoadMap" e "Portifólio de projetos de produtos e soluções".
- 3) Considerando que em 01/08/2021 a lei prevê multa para descumprimentos e considerando que o COETIC ainda não autorizou a abertura de licitação para contratação de consultoria externa, GTI está elaborando plano para levantamentos internos nas áreas da EMTU mais afetadas pela lei. Os trabalhos serão desenvolvidos por um grupo e têm como escopo o suporte a essas áreas e Diretoria.

**Responsável:** Ouvidoria (APO) / Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

**Risco relacionado:** A Lei Geral de Proteção de Dados está relacionada ao **Risco 2 - Gestão da Informação prejudicada**, compondo o item 5 da Causa do Risco, "Diversidade da Regulamentação e Normatização". A meta de adequação à LGPD é um dever da empresa e demandará a capacitação dos envolvidos para mitigar a ocorrência deste risco, como previsto no PAP número 2 – "Formação, capacitação e conceituação de todos os envolvidos, na garantia dos objetivos esperados (Inclusive da LGPD)". **Relação M ▷ R.**

### 3.6. OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Descrição:** Execução de melhorias no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico e monitoramento de metas da EMTU/SP.

**Meta 2022:** Atingir 100% da otimização no processo de planejamento estratégico da EMTU/SP (24% realizado até Set/2021), a qual se dará pela 1) Criação de material audiovisual sobre o Planejamento Estratégico da EMTU/SP (de 2021 a 2022) e 2) Implantação da Plataforma de Planejamento Estratégico da EMTU/SP (de 2021 a 2022).

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	60,0%	75,8%	95,0%	100,0%	100,0%

**Responsável:** Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

**Risco relacionado:** A meta de Otimização no Processo de Planejamento Estratégico busca diminuir o tempo de elaboração dos relatórios do planejamento estratégico e facilitar o monitoramento dos mesmos durante o ano, dessa forma, a meta está alinhada aos itens 2 – “Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades”, 3 – “Identificar, treinar e manter atualizados, potenciais funcionários, para melhorar a execução de atividades específicas” e 4 – “Diagnosticar os Sistemas e os Equipamentos de TI mais críticos, bem como, relevantes para as atividades exercidas” do PAP do **Risco 4 - Perda de prazos. Relação M > R.**

## 3.7. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

**Descrição:** A presente meta tática é composta pelas seguintes metas setoriais:

- **Revisão do Plano de Cargos, Empregos e Salários - PCES:** Revisão prevista no Regulamento do Plano de Cargos, Empregos e Salários implantado na empresa em julho/2014, visando a adequar o PCES às transformações estratégicas ocorridas na empresa desde a implantação do PCES vigente. O cumprimento de 100% desta meta setorial refere-se às seguintes atividades informadas pela GRH a serem concluídas em 2022: Aprovação da Diretoria; Aprovação do Conselho de Administração; Envio para análise e aprovação dos órgãos externos.
- **Continuidade do Programa de Participação nos Lucros e Resultados da EMTU/SP - PLR:** O programa atende ao Decreto Estadual nº 59.598 de 2013 e contempla Plano de Metas com quatro categorias de indicadores: Econômico-Financeiro, de Satisfação do Usuário ou Qualidade do Serviço, vinculado ao Planejamento Estratégico e Operacionais / Corporativos. O cumprimento de 100% desta meta setorial em cada exercício do quinquênio refere-se ao pagamento anual do PLR. Em 2022 não há previsão de pagamento do PLR, que deverá ser retomado a partir de 2023.
- **Expansão do Programa de Ensino à Distância - EAD EMTU:** Com objetivo de proporcionar capacitação profissional a um baixo custo e elaborados e gravados pelos próprios empregados. O conteúdo é disponibilizado na plataforma educacional "Moodle" com acesso via intranet e disponível a todas as Unidades da EMTU/SP. Disponíveis cursos nas seguintes categorias: informática, conteúdos motivacionais, sistemas internos, governança, entre outros. O cumprimento de 100% desta meta setorial em cada exercício do quinquênio refere-se a 3 (três) novos cursos EAD a serem disponibilizados anualmente.

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Desenvolv e Capacitação de Pessoal	100%	Revisão do PCES	33,3%	0,0%					100%	100%	66,7%
		PLR	33,3%	0,0%	0,0%				0,0%		
		Cursos EAD	33,3%	0,0%		33,3%	66,7%	100%	100%		
<b>STATUS GERAL</b>				<b>0,0%</b>		0,0%	11,1%	22,2%	66,7%		<b>66,7%</b>

**Responsável:** Gerência de Recursos Humanos (GRH)

**Risco relacionado:** A meta de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, no que diz respeito à capacitação e treinamento, está diretamente relacionada a causas e planos de ação e prevenção dos riscos **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (causa e PAP) e **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (causa e PAP), referentes à falta de qualificação e reciclagem dos profissionais envolvidos. Também está diretamente relacionada com a mitigação dos riscos **4 - Perda de prazos** (causa e PAP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (causa e PAP), no que diz respeito também ao engajamento dos empregados. De modo indireto, a meta pode ser relacionada da mesma forma com o risco **3 - Execuções em Processos Judiciais** (PAP) **Relação M > R.**

## 4. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

### 4.1. INDICADOR DE EQUILÍBRIO ENTRE FONTES E APLICAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS

**Descrição:** Esta meta tem por objetivo que as fontes próprias se mantenham maiores que as aplicações de custeio, gerando assim disponibilidade de caixa para que se possa fazer investimentos na infraestrutura interna necessária para manter a empresa em crescimento.

A meta será apurada anualmente, no encerramento do exercício fiscal, e as informações comprovadas no Sistema das Empresas Descentralizadas do Estado de São Paulo (SIEDESC) e relatório de acompanhamento da execução financeira de nosso Sistema Corporativo ERP Benner, aplicando-se a seguinte fórmula:  $(\text{Saldo} + \text{Fontes}) / \text{Aplicações} \geq 1$ .

**Meta 2022:** Obter resultado  $\geq 1$  ao final do exercício 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	_*	_*	_*	_*	$\geq 1$

\*Nota explicativa fornecida pela área: “A *Manutenção da Disponibilidade de Recursos Próprios* será melhor verificada após o encerramento do exercício. Na fórmula, é considerado o saldo final do ano anterior com as movimentações de entradas e saídas do período anual vigente. Se forem feitos os cálculos utilizando um período mensal, trimestral ou semestral, teremos um efeito muito grande na fórmula por conta do saldo inicial do ano passado, gerando um indicador de valor muito distante do valor provável.”

**Responsável:** Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

**Risco relacionado:** A meta da EMTU/SP de manter a disponibilidade de recursos próprios é impactada por pelo menos 5 itens da Matriz de Risco Corporativo, quer de forma direta ou indireta. De modo direto temos os riscos **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores Externos decisivos**. De modo indireto consideram-se os itens **3 - Execuções em Processos Judiciais**; **4 – Perda de Prazos** e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos**, à medida que podem resultar em prejuízos financeiros, uso indevido do dinheiro público, atrasos, retrabalhos, processos resultando em pagamento de execuções e/ou indenizações. **Relação R ► M.**

#### 4.2. VARIAÇÃO POSITIVA DO EBITDA

**Descrição:** A meta, de ordem econômica, visa medir a variação da capacidade de geração operacional de recursos da companhia. Ou seja, informa se as atividades operacionais são sustentáveis e crescentes. O EBITDA, sigla de "*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*", também referenciado na língua portuguesa como LAJIDA "Lucro Antes de Juros, Impostos (tributos e taxas), Depreciação e Amortização", é um indicador amplamente utilizado na análise econômica das empresas, tanto de capital aberto quanto capital fechado.

Fórmula de cálculo:

$$\Delta\% = \frac{\text{EBITDA (ano x)} - \text{EBITDA (ano y)}}{\text{ABS [EBITDA (ano y)]}} \geq 0\%$$

Sendo:

x = EBITDA do ano de fechamento

y - EBITDA do ano anterior ao ano de fechamento

**Meta 2022:** Obter resultado igual ou superior a 0% ao final do exercício 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	>=0%*	>=0%*	>=0%*	>=0%*	>=0%

\* Nota informativa: A meta *Variação Positiva do EBITDA* é anual, e assim verificada após o encerramento do exercício, porém poderá ser monitorada trimestralmente.

**Responsável:** Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

**Risco relacionado:** Da mesma forma que ocorre na meta anterior, a meta da EMTU/SP manter a variação positiva do EBITDA é impactada por 5 itens da Matriz de Risco Corporativo, quer de forma direta ou indireta. Enquanto os riscos **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores Externos decisivos** incidem diretamente na meta, os itens **3 – Execuções em Processos Judiciais**; **4 – Perda de Prazos** e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** impactam indiretamente, à medida que podem resultar em prejuízos financeiros, uso indevido do dinheiro público, atrasos, retrabalhos, processos resultando em pagamento de execuções e/ou indenizações. **Relação R ► M.**



#### 4.3. ATUALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE

**Descrição:** Atualizar/instalar tecnologia de *hardware* e *software* da empresa incluindo:

**1)** Substituição gradativa do parque de microcomputadores para evitar defasagem tecnológica; **2)** Servidores, equipamentos de rede, *storage*, visando aumentar a capacidade de processamento e armazenamento da infraestrutura de TI; **3)** Programas de uso coletivo (Sistema operacional, Corel, AutoCad, Acrobat, Photoshop e Acrobat Creative); **4)** Sistemas Operacionais dos servidores e softwares de uso específico de TI (*Software* de *backup*, licenciamento FortGate, atualização do banco de dados SQL, atualização do e-mail, licenciamento Antivírus, utilizados nos servidores); e **5)** Implementação dos módulos de aquisição e contratos do Benner, integrando as rotinas ao sistema corporativo, inclusive Audeps, e desativação do portal Sharepoint.

**Forma de Cálculo:** Percentual de *hardware* e *software* atualizados/instalados conforme cronograma estabelecido pela GTI (em % acumulada) de acordo com 'pesos' pré-definidos em análise multicritérios.

**Responsável:** Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

#### Status 2021 – Metas 2022

Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
		Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Microcomputadores	18,7%	0,0%			8,0%	14,0%	20,0%	20,0%	
Servidores e Equipamentos	20,4%	24,0%			25,6%	30,4%	40,0%	40,0%	
Ferramentas de uso coletivo das áreas	18,2%	0,0%	4,9%		9,0%	18,0%	30,0%	30,0%	26,0%
Sistemas operacionais e uso especif TI	20,1%	0,0%			1,5%	7,5%	15,0%	15,0%	
Mód Aquisições e Contr Sist Benner	22,5%	0,0%					25,0%	25,0%	
<b>STATUS GERAL</b>		<b>4,9%</b>		<b>4,9%</b>	<b>8,7%</b>	<b>13,6%</b>	<b>26,0%</b>		<b>26,0%</b>

#### Status 2021



#### 2022



**Risco relacionado:** A meta da EMTU/SP voltada à atualização e instalação de *hardware* e *software* está relacionada à causa dos riscos **2 - Gestão da Informação prejudicada** e **4 - Perda de prazos**, quando da sua não execução. **Relação M > R.**

## 5. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS

### 5.1. CONCESSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE COLETIVO NAS REGIÕES METROPOLITANAS

**Descrição:** Cumprir a legislação vigente referente à concessão do transporte público nas Regiões Metropolitanas, elevar o nível de qualidade dos serviços prestados aos usuários em cumprimento às metas estabelecidas no Plano de Expansão da STM, promover a racionalização do sistema atual, facilitar a gestão da política de transporte, otimizando e racionalizando o sistema, visando refletir positivamente na qualidade de vida do cidadão metropolitano.

**Meta 2022:** Na Estratégia de Longo Prazo (ELP) 2022-2026 está considerada a meta de se concluir, em conjunto com a Secretaria dos Transportes Metropolitanos – STM, os processos de Concessões do Sistema de Transporte Coletivo de 4 áreas da RMSP ainda no primeiro trimestre de 2022 e para o 3º trimestre as concessões das regiões de Sorocaba e do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	4	-	2	-	6

**Responsável:** Gabinete da Presidência (GAB) / Assessoria da Presidência (APA)

**Risco relacionado:** A meta de se concluir o processo de Concessão do Sistema de Transporte Coletivo nas Regiões Metropolitanas em conjunto com a STM impacta e é impactada por alguns itens da Matriz de Risco Corporativo, quer de forma direta ou indireta. Entre aqueles que impactam na Meta estão os riscos **1 - Extinção da EMTU/SP; 3 - Execuções em Processos Judiciais** e **5 - Queda dos passageiros transportados**. Estes impactam direta e indiretamente na meta de modo que a relação fica: **Relação R ► M**.

Outra relação possível se dá no sentido inverso, ou seja, a meta impactando o risco de modo direto. Como exemplo consideram-se os riscos **2 - Gestão da informação prejudicada** e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos**. Sem a ocorrência da concessão dos serviços, sua regulação se dá de modo precário e cresce a possibilidade e intensidade dos riscos. Nesses casos a **Relação M ► R**.

## 5.2. MELHORIA DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES OPERACIONAIS

**Descrição:** Melhoria da Qualidade na obtenção dos dados e informações operacionais para construção de relatórios, base de dados histórica e dashboards. Os relatórios são ferramentas de planejamento e gestão operacional, econômico-financeira e gerencial da operação do transporte nas RM's. A obtenção das informações se dará por meio dos sistemas de arrecadação (SBE) e monitoramento de controle de oferta (GPS) implantados, possibilitando a melhoria da qualidade das informações e redução no tempo de produção. A forma de apuração se dará pela evolução percentual das linhas com informações operacionais obtidas por meio do sistema de arrecadação em cada Região Metropolitana Concedida (RMBS, RMSP, RMC).

**Meta 2022:** Atingir 80% das linhas com informações operacionais obtidas por meio do sistema de arrecadação em cada Região Metropolitana Concedida (RMSP, RMBS, RMC). O 100% será atingido após a concessão das regiões metropolitanas de Sorocaba e Vale do Paraíba e Litoral Norte, que deverá ocorrer até o final do 3º trimestre. Porém por se tratar de um processo gradativo, a obtenção das informações operacionais destas RM's, será concluído em 2023.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	50%	60%	70%	80%	80%

**Responsável:** Assessoria de Informações Estratégicas (AIE)

**Risco relacionado:** A Melhoria da Qualidade das Informações Operacionais no processo de obtenção dos dados operacionais está relacionada ao **Risco 2 - Gestão da Informação Prejudicada**, no que diz respeito ao Item 6 das causas elencadas, referente à dependência de infraestrutura, equipamentos e programas de TI com limitações, redundantes e/ou desatualizados, internos e/ou externos. **Relação M ▷ R.**

### 5.3. CONSTRUÇÃO DE INDICADORES OPERACIONAIS - ICV E ICP

**Descrição:** Construção de Indicadores Operacionais para fins de gerenciamento da operação (ICV – Índice de Cumprimento de Viagens e ICP – Índice de Cumprimento de Partidas). A forma de apuração se dará por meio do desenvolvimento e implantação evolutiva de indicadores operacionais do monitoramento de frota (CGS) nas regiões metropolitanas de São Paulo. Relacionado ao Sistema de Monitoramento.

**Meta 2022:** Atingir 100% de evolução da atividade ainda no primeiro trimestre de 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	100%				100%

**Responsável:** Assessoria de Informações Estratégicas (AIE)

**Risco relacionado:** A Construção de Indicadores Operacionais para fins de gerenciamento da operação (ICV – Índice de Cumprimento de Viagens e ICP – Índice de Cumprimento de Partidas), assim como a meta anterior, se relaciona ao **Risco 2 - Gestão da Informação Prejudicada**, neste caso no que se refere aos apontamentos elencados no Item 7 das causas do risco, principalmente no âmbito do monitoramento, definição de indicadores, metas e ações.

**Relação M ▷ R.**

#### 5.4. REALIZAR INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO

**Descrição:** Realizar ensaios de opacidade (fumaça preta) na frota do sistema regular e fretamento das Regiões Metropolitanas, visando garantir níveis de emissões adequados aos estabelecidos pelos órgãos de controle e conseqüente redução da poluição ambiental, reforçando o compromisso e atuação da empresa em seu papel de garantir o contínuo aprimoramento de medidas que reduzam o impacto ambiental do transporte sobre pneus nas regiões metropolitanas do estado de SP.

**Meta 2022:** Realizar ensaios de opacidade em número equivalente a 46% da frota metropolitana (Regular + Fretamento) e de 60% considerando apenas a frota regular, preferencialmente nos veículos com idade superior a 10 anos, aplicando-se a Resolução STM 42/2008 com a retirada do veículo de operação, caso a empresa não adeque o mesmo no prazo de 30 dias, respeitando-se as cláusulas específicas dos contratos de concessão.

A meta global (ELP 2022-2026) está condicionada à aquisição de novos equipamentos (atualização tecnológica de opacímetros), capacitação e disponibilização de mão-de-obra.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	QFGE - 5% QFRE - 10%	QFGE - 20% QFRE - 40%	QFGE - 46% QFRE - 60%	QFGE - 46% QFRE - 60%

Sendo: QFGE - Quantidade da Frota Geral a ser ensaiada e QFRE - Quantidade da Frota Regular a ser ensaiada.

**Responsável:** Gerências Regionais (GRS, GRC, GRB, GRVPLN, GRO)

**Risco relacionado:** A Realização de Inspeções de Opacidade da Frota do Sistema de Transporte Regular e de Fretamento das Regiões Metropolitanas constitui uma das importantes atividades desempenhadas pela EMTU/SP. Por isso, embora não esteja associada diretamente às causas ou plano de ação do **Risco 1 - Extinção da EMTU/SP**, está diretamente relacionada com as conseqüências identificadas na matriz que poderão resultar da concretização do referido risco, identificadas entre as conseqüências nos Itens (1) *A qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal (Operação dos Sistemas Regular, Fretamento, VLT, Ligado, Orca e Escolar, Emissão de Passe Escolar, idoso, Passageiro Especial e outros) em 134 municípios do Estado de São Paulo poderá ser afetada até que se defina possível destino para estes serviços prestados pela Empresa* e item (6) *Caso ocorra a extinção com possível demora na transferência dos serviços, poderá ocorrer um aumento no transporte clandestino*. Dessa forma, a concretização do risco poderá afetar de forma relevante a manutenção da qualidade do serviço correspondente à meta em questão, bem como outras de natureza semelhante. **Relação R ► M.**

## 5.5. REALIZAR FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR DAS REGIÕES METROPOLITANAS

**Descrição:** Monitorar o sistema de transporte regular das Regiões Metropolitanas de São Paulo, fiscalizações operacionais e remotas em 100% das linhas comuns e seletivas das Regiões Metropolitanas de São Paulo, visando garantir o cumprimento dos serviços e atendimentos estabelecidos nos contratos de concessão e a segurança ao sistema e seus usuários, o que corrobora para a prestação de um serviço de qualidade à população, contribuindo para a elevação da satisfação do usuário. Relacionado ao Sistema de Monitoramento.

**Meta 2022:** Realizar 100% das 36.651 fiscalizações previstas no exercício 2022 (sendo 18.700 fiscalizações operacionais e 17.951 fiscalizações remotas), em todas as linhas metropolitanas nas RM's.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	25%	50%	75%	100%	100%

**Responsável:** Gerências Regionais (GRS, GRC, GRB, GRVPLN, GRO)

**Risco relacionado:** A exemplo da meta anterior, a Realização das Fiscalizações Operacionais das Linhas do Sistema de Transporte Regular das Regiões Metropolitanas também constitui importante atividade desempenhada pela EMTU/SP. Por isso, igualmente, embora não esteja associada diretamente às causas ou plano de ação do **Risco 1 - Extinção da EMTU/SP**, está diretamente relacionada com as consequências identificadas na matriz que poderão resultar da concretização do referido risco, identificadas entre as consequências nos Itens (1) *A qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal (Operação dos Sistemas Regular, Fretamento, VLT, Ligado, Orca e Escolar, Emissão de Passe Escolar, idoso, Passageiro Especial e outros) em 134 municípios do Estado de São Paulo poderá ser afetada até que se defina possível destino para estes serviços prestados pela Empresa* e item (6) *Caso ocorra a extinção com possível demora na transferência dos serviços, poderá ocorrer um aumento no transporte clandestino*. Dessa forma, a concretização do risco poderá afetar de forma relevante a manutenção da qualidade do serviço correspondente à meta em questão, bem como outras de natureza semelhante. **Relação R ► M.**

## 5.6. IMPLANTAÇÃO DO CAPES RMBS

**Descrição:** Criação de uma unidade do Centro de Atendimento ao Passageiro Especial - CAPEs na RMBS, para atendimento presencial aos usuários residentes nas cidades que compõem a respectiva Região Metropolitana, visando a concessão e emissão do Cartão BR Mobilidade Especial, benefício concedido pela EMTU/SP em virtude da Legislação vigente. A implantação de uma unidade na Região, refletirá na melhoria na dinâmica operacional, bem como na redução de custos e do tempo de espera para o usuário solicitante. Também propiciará mais visibilidade para uma política pública às pessoas com deficiência coordenada pelo Governo do Estado de São Paulo através da EMTU/SP.

**Meta 2022:** A meta para a construção do Capes Baixada Santista, prorrogada de 2021 para 2022, tem a expectativa de 60% execução em 2022, com conclusão em 2023. Visto que o projeto agrega atividade positiva voltada para políticas públicas às pessoas com deficiência, será dispensado esforços se antecipar cronograma.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	15%	30%	45%	60%	60%

**Responsável:** Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

**Risco relacionado:** A meta de implantação da unidade do Centro de Atendimento ao Passageiro Especial – CAPEs na RMBS pode ser impactada pelo **Risco 1 - Extinção da EMTU/SP**, relacionando-se às consequências elencadas no Item 1 - *A qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal (Operação dos Sistemas Regular, Fretamento, VLT, Ligado, Orca e Escolar, Emissão de Passe Escolar, idoso, Passageiro Especial e outros) em 134 municípios do Estado de São Paulo poderá ser afetada até que se defina possível destino para estes serviços prestados pela Empresa* e Item 2 - *A implantação de infraestruturas nas regiões poderá sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa.* . **Relação R ► M.**

## 5.7. OTIMIZAR PROCESSO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA

**Descrição:** A Central de Atendimento ao Cliente da EMTU/SP situada no CECOM atende as cinco regiões metropolitanas do Estado de São Paulo usando basicamente o aplicativo Ouvidoria Net e o telefone 0800 72 40 555. A otimização da Central de Atendimento ao Cliente visa dar agilidade ao sistema e abrir novas formas de entrada de contato com a empresa, além de filtrar e encaminhar aos responsáveis pela solução da demanda assuntos mais pertinentes a cada área.

**Meta 2022:** Atingir 12,9% do processo de otimização da central de atendimento ao cliente e ouvidoria, a qual se dará pelo cumprimento das duas metas supracitadas com pesos iguais (50%) que ocorrem paralelamente, porém com períodos de desenvolvimento distintos, sendo: **1) Aumentar a capacidade objetiva de atendimento do 0800 (de 2022 a 2026) e 2) Atualização Tecnológica dos equipamentos e ferramentas da Central de Atendimento (de 2023 a 2024).**

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	4,4%	6,0%	7,6%	12,9%	12,9%

**Responsável:** Ouvidoria (APO)

**Risco relacionado:** A meta de otimizar o processo da central de atendimento ao cliente se relaciona ao **Risco 2 - Gestão da Informação prejudicada**, no que se refere às causas identificadas no Item 4 - Diversidade de canais para disponibilização de informações (Ex.: CAC, Ouvidoria, CGS, SIC, APA, etc.), na medida em que a meta visa à racionalização e utilização dos canais de acordo com seu uso mais adequado, e no Item 6 - Dependência da Infraestrutura, Equipamentos e Programas de TI com limitações, redundantes e/ou desatualizados, internos e/ou externos, na medida em que a meta visa à atualização tecnológica destes equipamentos. **Relação M ▷ R.**



## 5.8. BIOMETRIA NO PASSE ESCOLAR E PASSAGEIRO ESPECIAL

**Descrição:** O uso de Sistemas de Reconhecimento Biométrico (SRB ou Biometria) foi autorizado pela Resolução STM 32/2019 e permite que as operadoras utilizem esses sistemas para disciplinar o uso das gratuidades no transporte público e coibir as fraudes que causam prejuízo ao sistema. Em linhas gerais, a Resolução estabelece um procedimento para suspensão temporária dos benefícios em caso de fraude (bloqueio na 1ª ocorrência, suspensão nas reincidências).

Atualmente, a aplicação das suspensões demanda o retrabalho de cadastrar essas informações nos sistemas de bilhetagem (SBE) das operadoras e nos sistemas de concessão de benefícios da EMTU (ePasse e eCipes).

A presente meta almeja, portanto, a implementação de integração com os sistemas de bilhetagem das concessionárias para tratamento dos casos de bloqueio de benefícios por uso indevido, comprovados por biometria. A integração desses sistemas abolirá o retrabalho, eliminando também os riscos de erro e atraso que essa operação duplicada acarreta.

**Meta 2022:** Atingir 50% da implementação do sistema.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	-	25%	50%	50%

**Responsável:** Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

**Risco relacionado:** A meta de integração dos sistemas de reconhecimento biométrico com os sistemas de bilhetagem das concessionárias pode ser impactada pelo **Risco 1 - Extinção da EMTU/SP**, relacionando-se às consequências elencadas no Item 1 - *A qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal (Operação dos Sistemas Regular, Fretamento, VLT, Ligado, Orca e Escolar, Emissão de Passe Escolar, idoso, Passageiro Especial e outros) em 134 municípios do Estado de São Paulo poderá ser afetada até que se defina possível destino para estes serviços prestados pela Empresa. Relação R ► M.*

**Errata:** Conforme referendado no item 5.11 do relatório *Análise de Atendimento das Metas referente a 2021, esta meta de biometria no passe escolar e passageiro especial deveria ter sido excluída do PN 2022 uma vez que o concessionário responsável pela bilhetagem eletrônica cancelou os investimentos nesse projeto. A GTI, responsável pela meta, havia informado corretamente e com antecedência. A meta foi, portanto, equivocadamente mantida vigente neste item 5.8 na elaboração do PN 2022, devendo ser desconsiderada a partir da presente retificação do documento.*

### 5.9. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC

**Descrição:** O Índice de Qualidade do Cliente – IQC é obtido através da avaliação pessoal dos passageiros em relação à qualidade percebida dos serviços de transporte metropolitano sob gerenciamento da EMTU/SP, por meio de aplicação de pesquisas com questionário estruturado junto a esses serviços. A amostra é representativa para o total de passageiros, com erro amostral máximo de 3 pontos percentuais e confiabilidade de 95%. A partir de 2018 o cálculo para obtenção do IQC foi revisado por grupo de trabalho com vistas a: 1) Propiciar apuração simples e direta, minimizando influências ligadas a fatores externos à operação; 2) Permitir comparabilidade com a série histórica e uso de parâmetro consagrado na maioria das pesquisas de opinião; 3) Atualizar o questionário com maior frequência sem influenciar no cálculo do indicador.

**Meta 2022:** Atingir IQC igual ou superior a 6,94 no exercício 2022. O indicador é de periodicidade anual, não havendo metas trimestrais.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	-	-	-	<b>&gt;= 6,94</b>

**Responsável:** Departamento de Monitoração da Qualidade Operacional (DMQ)

**Risco relacionado:** A realização da pesquisa de satisfação junto aos usuários dos serviços da EMTU/SP que resulta no IQC – Índice de Qualidade do Cliente se relaciona ao **Risco 5 - Queda dos passageiros transportados**, na medida em que a aplicação e análise dos resultados dos questionários permitem monitoramento de parte das causas do risco elencadas no Item (4) Usuários dos Sistemas de Transportes da EMTU/SP, insatisfeitos ou descontentes com os itinerários, os valores de tarifa, a sistemática de transferências/integração com outros modais (Metro, CPTM, empresas Municipais, etc.), dentre outros fatores. **Relação M > R.**

#### 5.10. ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES - IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS)

**Descrição:** O Índice Geral de Reclamações (IGR) é obtido pela relação direta entre o número de passageiros transportados no sistema e a soma das reclamações feitas em nossa Central de Atendimento, Ouvidoria e nas Redes Sociais. Esse indicador mostra que para cada reclamação registrada, foram realizadas um certo número de viagens. Assim, quanto maior for esse número, é uma indicação que está sendo prestado um serviço melhor.

**Meta 2022:** Atingir IGR com denominador igual ou superior a 37,5 mil no exercício 2022, considerando o valor de referência 1/37,5 mil.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	1/31,8 mil	1/36,2 mil	1/40,1 mil	1/44,3 mil	IGR ≥ 37,5 mil

**Responsável:** Ouvidoria (APO) / Gerência de Marketing Institucional (GMI)

**Risco relacionado:** O atingimento da meta do IGR está inversa e indiretamente relacionado ao **Risco 5 - Queda dos passageiros transportados**, na medida em que um melhor resultado obtido no índice sinaliza um melhor serviço prestado à população e portanto, pode contribuir para minimizar a queda dos passageiros transportados, conforme indicado nas causas do risco elencadas no Item (4) Usuários dos Sistemas de Transportes da EMTU/SP, insatisfeitos ou descontentes com os itinerários, os valores de tarifa, a sistemática de transferências/integração com outros modais (Metro, CPTM, empresas Municipais, etc.), dentre outros fatores.

**Relação M ▷ R.**

## 6. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

### 6.1. AÇÃO 1967 – REDUÇÃO DA POLUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

#### 6.1.1. DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS PARA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA SUSTENTÁVEL

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Possibilidade de implantação de projeto piloto de geração de energia elétrica através da instalação de painéis fotovoltaicos nos próprios da EMTU/SP e/ou em infraestrutura de transporte público metropolitano sob gestão da empresa, reduzindo o consumo de energia elétrica da rede da concessionária pública.

**Forma de Cálculo:** Quantidade de energia elétrica consumida (kWh) oriunda da geração fotovoltaica. O totalizador consiste na somatória da energia produzida por geração fotovoltaica.

**Valor/ano de referência:** Não se aplica.

**Observações relativas às metas:** Expectativa de geração de energia elétrica através da instalação de painéis fotovoltaicos.

**Responsável:** Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	-	-	12.000 kWh	12.000 kWh*

\*A versão do Plano de Negócios 2022 apresentada ao Conselho de Administração indicava equivocadamente a geração de 30.000 kWh no 3º trimestre e mais 30.000 kWh no 4º trimestre.

**Risco relacionado:** A implantação do projeto piloto de geração de energia elétrica por painéis fotovoltaicos em infraestruturas sob gestão da EMTU/SP pode ser impactada pelas consequências dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP**, **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 - Fatores externos decisivos**: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa (Item 2, Risco 1); Prejuízo na execução dos serviços a cargo da EMTU/SP (Item 5, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de resultados (Item 5, Risco 6). **Relação R ► M.**

## 6.2. CERTIFICAÇÃO DE ALTA QUALIDADE AMBIENTAL AQUA-HQE DOS EMPREENDIMENTOS DE TRANSPORTE PÚBLICO SOB GESTÃO DA EMTU

**Descrição:** Tendo em vista o crescente agravamento das condições ambientais e seus impactos negativos causados à saúde associados ao transporte público, que são mais perceptíveis em meios com maior densidade demográfica como as regiões metropolitanas, a EMTU/SP pretende estimular um transporte público mais adequado ao caráter urbano de sua atuação, promovendo a sustentabilidade do sistema de transporte e a consequente melhoria da qualidade de vida nas cidades.

A certificação de qualidade ambiental dos sistemas de BRT e Corredores de Ônibus irá inserir o sistema de transporte público sobre pneus em conceitos modernos de construção e uso sustentáveis, tendo-se como meta proporcionar às áreas de projetos, obras e operação sob gestão da EMTU/SP uma especificação para construção e de gestão que possa oferecer melhor infraestrutura para os cidadãos das Regiões Metropolitanas do Estado de São Paulo, aperfeiçoamento da utilização da infraestrutura e serviços locais, redução do consumo de recursos naturais e de geração de resíduos e redução do custo de utilização da construção para o usuário, entre outros aspectos relevantes.

**Meta 2022:** Elaboração de Referencial Técnico para consecução da Certificação de Alta Qualidade Ambiental AQUA-HQE para as infraestruturas de transporte público metropolitano de passageiros, aprovado pela EMTU/SP e pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, aplicador brasileiro da Certificação AQUA-HQE para instalações prediais em geral, com previsão de conclusão no segundo trimestre de 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	1	-	-	1

**Responsável:** Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

**Risco relacionado:** **Fatores externos decisivos (Risco 6)** podem interferir na conclusão do Referencial Técnico, no que diz respeito a perda de qualidade e atrasos na entrega de produtos ou resultados (Consequência 5). **Relação R ► M.**

### 6.3. ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO SOB RESPONSABILIDADE DA EMTU/SP

**Descrição:** Em função da necessidade de monitorar, controlar e reduzir os impactos ambientais negativos decorrentes das atividades de transporte público, a EMTU/SP tem como um de seus objetivos o acompanhamento da gestão ambiental do sistema de transporte público sob sua responsabilidade, analisando dados operacionais e de consumo que deverão ser encaminhados pelas empresas operadoras do transporte, possibilitando a identificação de ações que venham a colaborar com a melhoria das condições ambientais. O modo de exigência do envio dos dados para a EMTU/SP ainda está sob análise interna. A apuração se dará pela emissão de relatórios com identificação dos resultados obtidos pelas empresas e de boas práticas que podem ser adotadas para a melhoria das condições ambientais.

**Meta 2022:** Análise de 100% das garagens das empresas concessionárias operadoras do sistema de transporte público metropolitano na RMSP.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	50%	50%	-	100%

**Responsável:** Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

**Risco relacionado:** A meta de acompanhamento da gestão ambiental do sistema de transporte público sob responsabilidade da EMTU/SP poderá ser impactada pelo **Risco 6 – Fatores externos decisivos**, por conta de atrasos e perda qualidade nos resultados (Item 5), assim como pode sofrer reflexos causados por uma possível alteração no modelo de trabalho (Item 1). A relação com as empresas operadoras, também poderá ser afetada pelo **Risco 1 - Extinção da EMTU/SP**, trazendo insegurança dos parceiros (Item 5) e possíveis problemas para aferições num período de transição. Adicionalmente, a **Gestão da Informação prejudicada (Risco 2)** pode ser um item a impactar análises e tomadas de decisão. **Relação R**  
► **M.**

#### 6.4. OPERAÇÃO DE ÔNIBUS MOVIDOS A CÉLULA A COMBUSTÍVEL HIDROGÊNIO

**Descrição:** Viabilizar a realização de parcerias que venham a possibilitar a retomada operacional dos três ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio e dos equipamentos de produção de hidrogênio para abastecimento desses veículos, todos de propriedade da EMTU/SP e construídos no âmbito do Projeto PNUD BRA/99/G32 - Ônibus a célula a combustível hidrogênio para transporte urbano no Brasil, propiciando e incentivando a realização de pesquisas técnicas que levem ao maior desenvolvimento dessa tecnologia não poluente de transporte público no Estado de São Paulo. Expectativa de rodagem anual dos três ônibus ao redor de 80.000 quilômetros no total, que serão apurados conforme relatórios a serem elaborados por entidade técnica de acompanhamento e por empresa operadora. A quilometragem total atingida será a somatória operacional do quinquênio.

**Meta 2022:** Rodar 40.000 Km com os ônibus a hidrogênio em 2022.

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	-	20.000 km	20.000 km	40.000 km

\*A versão do Plano de Negócios 2022 apresentada ao Conselho de Administração indicava equivocadamente a rodagem de 60.000 km no ano, sendo 10.000 km em cada um dos dois primeiros trimestres e mais 20.000 km nos dois últimos.

**Responsável:** Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

**Risco relacionado:** A presente meta apresenta, resumidamente, as mesmas relações da meta anterior, tendo em vista o acompanhamento que será dado à rodagem dos ônibus (relatórios técnicos emitidos pelos parceiros). **Relação R ► M.**

## 6.5. DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS E APLICATIVOS

**Descrição:** Inclui: **1)** Desenvolver Sistema WebCapex que viabilizará a solicitação, análise e aprovação do benefício do Passageiro Especial de maneira digital\*; **2)** Desenvolver versão offline do aplicativo do operador (Ligado), englobando conjunto de requisitos elencados; **3)** Desenvolver aplicativo da Mãe (Ligado); e **4)** Implantação do Enterprise Content Management (ECM - conjunto de estratégias, métodos e ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir conteúdo e documentos relacionados aos processos organizacionais).

\*Dentro do Item 1 está contabilizada a meta “Disponibilização de sistema para agendamento online dos usuários PCD”, que foi apresentada no Plano de Negócios 2021.

**Forma de Cálculo:** Avanço percentual do desenvolvimento, implantação e atualização dos Sistemas (em % acumulada) de acordo com ‘pesos’ pré-definidos em análise multicritérios.

**Responsável:** Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

## Status 2021 – Metas 2022

Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
		Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Desenv Sistema WebCapex	29,7%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	60,0%	80,0%	80,0%	48,7%
Aplicat Operador (Ligado)	22,1%	0,0%		25,0%	50,0%			50,0%	
Aplicat da Mãe (Ligado)	20,5%	0,0%						0,0%	
Enterprise Content Management (ECM)	27,7%	0,0%		25,0%	50,0%			50,0%	
<b>STATUS GERAL</b>		<b>0,0%</b>		<b>5,9%</b>	<b>11,9%</b>	<b>30,3%</b>	<b>48,7%</b>		<b>48,7%</b>



**Risco relacionado:** A presente meta está diretamente relacionada aos riscos **2 - Gestão da Informação Prejudicada** e **4 – Perda de Prazos**, tendo sido elencada como causa dos mesmos. Sua execução permitirá a diminuição da dependência de sistemas defasados, entre outras limitações enfrentadas na esfera da tecnologia da informação. Ainda, a modernização dos sistemas e criação de aplicativos atuam em contribuição ao PAP 7 - Manter e aprimorar o acesso aos sistemas informatizados e a rede interna da EMTU/SP, aos empregados que estejam em Teletrabalho/Trabalho Remoto, estabelecendo uma relação indireta com o **Risco 6 – Fatores externos decisivos. Relação M ▷ R.**

Obs.: Os investimentos em tecnologia previstos para 2022 embasam os Instrumentos de Planejamento do Sistema Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC, como o Plano Estratégico Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PESTIC) e o Programa Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PSTIC).



## 7. ATIVIDADES E METAS RELACIONADAS A ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS

A EMTU mantém seu compromisso com a racionalização dos investimentos e o remanejamento dos recursos disponíveis de forma que estes sejam alocados nas atividades consideradas prioritárias.

Dessa forma, priorizou-se viabilizar a conclusão dos contratos em andamento bem como a contratação das atividades e projetos imprescindíveis à conclusão de empreendimentos em fase avançada de implantação e para os quais já foram direcionados importantes recursos financeiros, de forma a consolidar o retorno desses investimentos em benefício dos passageiros do transporte público metropolitano e da população em geral. Além disso, buscou-se a manutenção das ações e projetos de notável importância estratégica para a continuidade do Programa de Corredores Metropolitanos e para a assunção das novas Regiões Metropolitanas.

Nesta edição do Plano de Negócios, diversas Metas e Atividades relacionadas à Expansão do Sistema (implantação de obras) e/ou atreladas a uma Ação Orçamentária prevista no PPA 2020-2023, foram unificadas visando simplificar sua leitura e seu acompanhamento. Para isso uma equipe multidisciplinar elaborou um sistema de pesos, ponderando as diversas atividades acompanhadas e medidas nas atividades e contratos envolvidos na implantação completa do empreendimento, considerando todos os trechos, infraestruturas e sistemas complementares, quando estes existirem. Desse modo, as metas apresentadas a seguir representam o resultado das aferições verificadas nas etapas de projeto, licenciamento ambiental, desapropriação e obras de implantação, resultando em um índice geral de acompanhamento, que reflete o *status* de cada trecho considerando todas as etapas já realizadas ou em andamento, bem como a evolução das atividades e *Status Geral* previstos para o exercício 2022.

## 7.1. AÇÃO 1469 – SIM DA BAIXADA SANTISTA

7.1.1. IMPLANTAÇÃO DO VLT GERALDO VOLPE BAIXADA SANTISTA  
TRECHO 2 – CONSELHEIRO NÉBIAS-VALONGOClassificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Inclui o desenvolvimento das obras de implantação da via, das estações de embarque e desembarque, das subestações de energia e demais sistemas necessários à operação do VLT no Trecho 2 – Conselheiro Nébias-Valongo, bem como a obtenção da Licença de Operação. Trata-se da continuidade do escopo de implantação do empreendimento previsto no contrato da PPP.

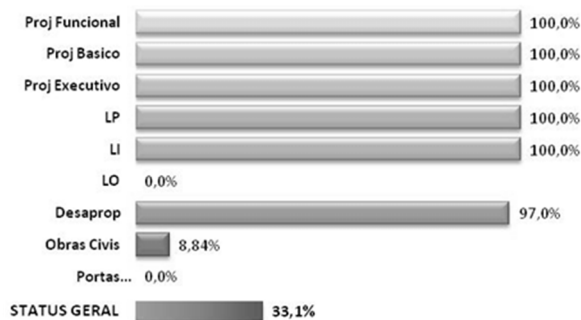
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG) e Gerência de Projeto e Implantação de Sistemas (GPS)

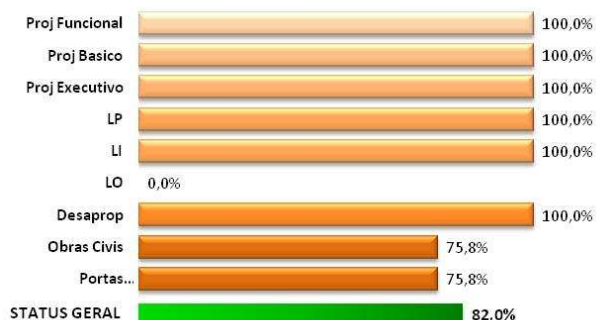
## Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%					100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%						100%	
		Proj Executivo	5%	100%						100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%	4,0%					100%	4,0%
		LI	2%	100%						100%	
		LO	1%	0,0%						0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	97,0%	9,7%		100%			100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	50%	8,84%	4,4%	18,8%	48,0%	60,4%	75,8%	75,8%	53,0%
		Portas Plataforma e Sistemas	20%	0,0%			48,0%	60,4%	75,8%	75,8%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>33,1%</b>		<b>38,1%</b>	<b>62,6%</b>	<b>71,3%</b>	<b>82,0%</b>		<b>82,0%</b>

## Status 2021



## 2022



**Risco relacionado:** As desapropriações e obras podem sofrer impactos causados pelos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP, **5 - Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos**, que podem trazer dificuldades na comunicação interna, afastamentos de pessoal e conseqüentemente, atrasos (Itens 5, 7 e 8 das conseqüências); e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M.**

## 7.1.2. IMPLANTAÇÃO DO VLT GERALDO VOLPE BAIXADA SANTISTA TRECHO 3 – BARREIROS-SAMARITÁ

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Inclui desenvolvimento do Projeto Executivo, Estudos Ambientais e obtenção de Licenças Prévia, de Instalação e de Operação, bem como o desenvolvimento das obras de implantação da via, de Obras de Arte Especiais como a Ponte dos Barreiros, das estações, pátio em Samaritá, subestações de energia e demais sistemas necessários à operação do VLT no Trecho 3 – Barreiros-Samaritá. Trata-se da continuidade do escopo de implantação do empreendimento previsto no contrato da PPP.

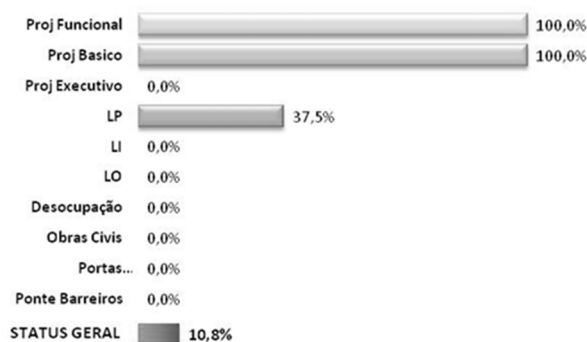
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG), Gerência de Projetos e Implantação de Sistemas (GPS) e Departamento de Elaboração de Projetos (DEP)

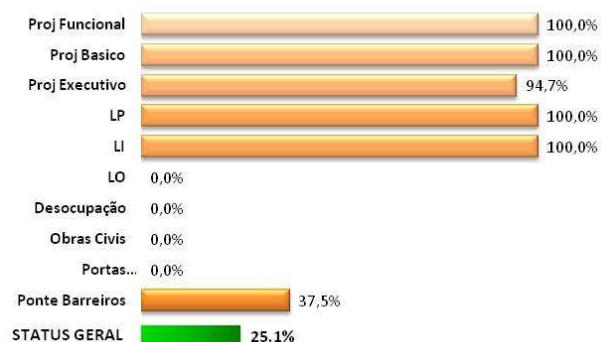
### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	10,0%					100%	14,7%
		Proj Basico	7%	100%						100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		20,6%	49,1%	74,8%	94,7%	94,7%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	37,5%	0,8%	50,9%	100%			100%	4,0%
		LI	2%	0,0%				80,0%	100%	100%	
		LO	1%	0,0%						0,0%	
Desocupação	3%	Desocupação	3%	0,0%	0,0%					0,0%	0,0%
Obras	77%	Obras Cívicas	50%	0,0%	0,0%						6,4%
		Portas Plataforma e Sistemas	10%	0,0%						0,0%	
		Ponte Barreiros	17%	0,0%		0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	37,5%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>10,8%</b>		<b>12,0%</b>	<b>16,6%</b>	<b>21,6%</b>	<b>25,1%</b>		<b>25,1%</b>

### Status 2021



### 2022



**Risco relacionado:** A implantação do Trecho Barreiros-Samaritá pode sofrer, em suas diversas etapas, consequências no caso da concretização dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 - Perda de prazos**, (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP), **5 - Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos**, que podem trazer dificuldades na comunicação interna, afastamentos de pessoal e conseqüentemente, atrasos (itens 5, 7 e 8 das consequências); e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). Com relação às etapas que ainda serão contratadas, poderá haver impacto na fase prévia à assinatura do contrato pelos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco).  
**Relação R ► M.**

### 7.1.3. EIXO SANTOS-CUBATÃO

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Em 2022 deverá ser elaborado Estudo Técnico para definição da solução mais adequada à ligação do SIM da RMBS com o município de Cubatão, dos pontos de vista técnico, econômico e ambiental, garantindo um melhor atendimento na região. Com a conclusão desse estudo, havendo entendimento que deverá ser dada continuidade ao projeto, serão tomadas providências para contratação de projeto funcional e de engenharia.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela área responsável, sendo a porcentagem abaixo mencionada (1%) correspondente à totalidade do Estudo Técnico. As etapas posteriores foram estipuladas conforme o seguinte: projetos (14%), licenças (5%), desapropriações (10%) e obras (70%).

**Responsável:** Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD).

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	-	0,3%	0,7%	1,0%	1,0%

**Risco relacionado:** Com relação aos processos realizados para contratação do Estudo Técnico do eixo Santos-Cubatão, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). Com relação ao desenvolvimento do estudo, podem trazer consequências à consecução da meta, os riscos **1 - Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP), **5 - Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos**, que podem trazer dificuldades na comunicação interna, afastamentos de pessoal e conseqüentemente, atrasos (itens 5, 7 e 8 das consequências) e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais).

Relação R ► M.

## 7.1.4. RESTAURAÇÃO ECOLÓGICA FEENA/RIO CLARO

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

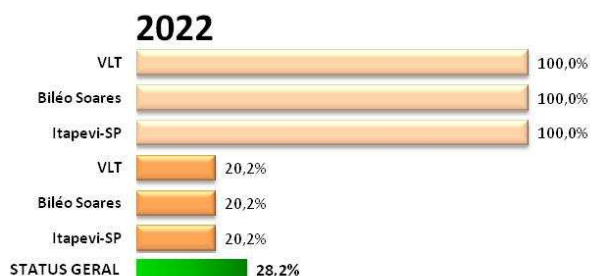
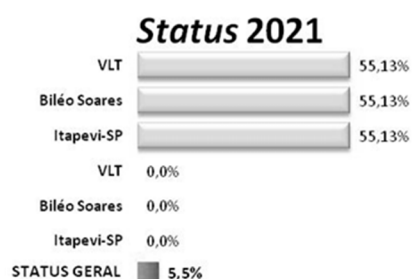
**Descrição:** Refere-se à execução do plantio, manutenção e monitoramento do Proj de Restauração Ecológica na FEENA/Rio Claro, visando o cumprimento do Termo de Compromisso e Recuperação Ambiental – TCRA nº. 45.472 de 24/05/18.

**Informação adicional:** O Projeto e a Execução do Restauo Ecológico FEENA/Rio Claro associam-se aos empreendimentos VLT - SIM da Baixada (RMBS), Corredor Metropolitano Vereador Biléo Soares (RMC) e Corredor Metropolitano Itapevi-SP (RMSP), e envolvem, portanto, recursos das respectivas Ações Orçamentárias 1469, 1938 e 2287.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG).

### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021 Realizado até Set/21	2022				Metas	Status
					1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto Rest Ecológico	10%	VLT	3,33%	55,13%	100%				100%	10,0%
		Biléó Soares	3,33%	55,13%					100%	
		Itapevi-SP	3,33%	55,13%					100%	
Execução Rest Ecológico	90%	VLT	30,0%	0,0%			5,1%	20,2%	20,2%	18,2%
		Biléó Soares	30,0%	0,0%			5,1%	20,2%	20,2%	
		Itapevi-SP	30,0%	0,0%			5,1%	20,2%	20,2%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>5,5%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>14,6%</b>	<b>28,2%</b>		<b>28,2%</b>



**Risco relacionado:** A execução do projeto, plantio, manutenção e monitoramento da Restauração Ecológica na FEENA/Rio Claro pode sofrer consequências no caso da concretização dos riscos: **1 - Extinção da EMTU/SP** no que diz respeito à transferência dos serviços prestados pela Empresa para outro órgão competente, o que pode ocasionar uma interrupção momentânea nas atividades da empresa, assim como podem ocorrer rescisões ou transferências de contratos (itens 2 e 5 das consequências); **4 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP); **6 – Fatores externos decisivos**, que podem trazer dificuldades na comunicação interna, afastamentos de pessoal e conseqüentemente, atrasos (itens 5, 7 e 8 das consequências); e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M.**

## 7.2. AÇÃO 1486 – SISTEMAS DE BAIXA E MÉDIA CAPACIDADE

7.2.1. BRT METROPOLITANO PERIMETRAL ALTO TIETÊ  
TRECHO 1 – ARUJÁClassificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** A meta contempla o licenciamento ambiental, as desapropriações e contratação de execução das obras e serviços para a implantação do BRT Perimetral Alto Tietê, Trecho 1, no município de Arujá.

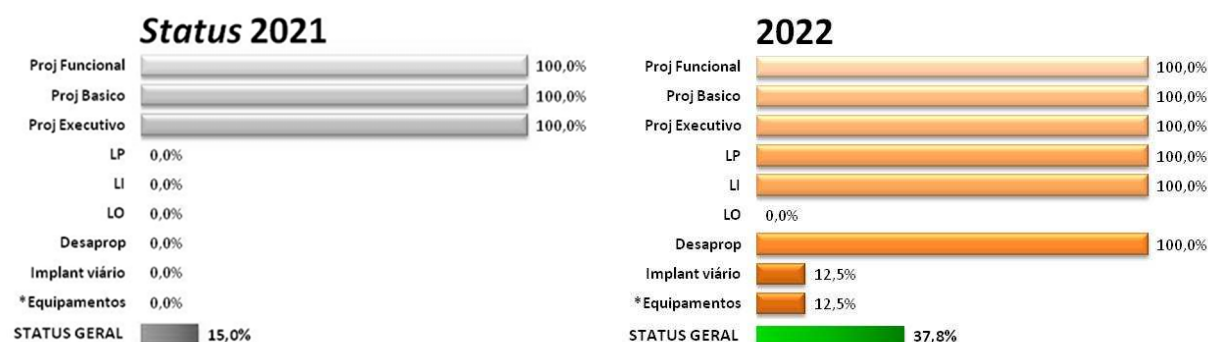
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG, que tem previsão de conclusão em 2024 (em % acumulada).

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

## Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021 Realizado até Set/21	2022				Metas	Status
					1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%				100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%					100%	
		Proj Executivo	5%	100%					100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%	0,0%	100%			100%	4,0%
		LI	2%	0,0%					100%	
		LO	1%	0,0%					0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%	100%		100%	10,0%	
Obras	70%	Implant Viário	50%	0,0%	0,0%				12,5%	8,8%
		*Equipamentos	20%	0,0%					12,5%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>15,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>17,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>37,8%</b>	<b>37,8%</b>	

\*Equipamentos: Estações e Terminal





**Risco relacionado:** A implantação do empreendimento BRT Metropolitano Alto Tietê pode sofrer, em suas diversas etapas, consequências no caso da concretização dos riscos **1 – Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 – Perda de prazos**, (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP), **5 – Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos**, que podem trazer dificuldades na comunicação interna, afastamentos de pessoal e conseqüentemente, atrasos (itens 5, 7 e 8 das consequências), e **7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). Com relação às etapas que ainda serão contratadas, poderá haver impacto em fase prévia à assinatura do contrato pelos riscos **8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 – Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco).  
**Relação R ► M.**

## 7.3. AÇÃO 1505 – MELHORAMENTOS NA INFRAESTRUTURA DOS CORREDORES

**7.3.1. TERM. JABAQUARA - ADEQUAÇÃO ACESSIBILIDADE e TRECHO DIADEMA-MORUMBI - MODERNIZAÇÃO** Estudo Viabil. TécnicaClassificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Dentro das premissas de melhorar a conectividade da rede de transporte e das condições básicas de integração, conforto, segurança e acessibilidade ao transporte, há previsão de readequação às normas de acessibilidade do Terminal Jabaquara, em atendimento a exigências do Ministério Público do Estado de São Paulo. Está prevista também para 2022 a conclusão do Estudo de Viabilidade Técnica para modernização da Extensão Diadema-Morumbi do Corredor Metropolitano ABD.

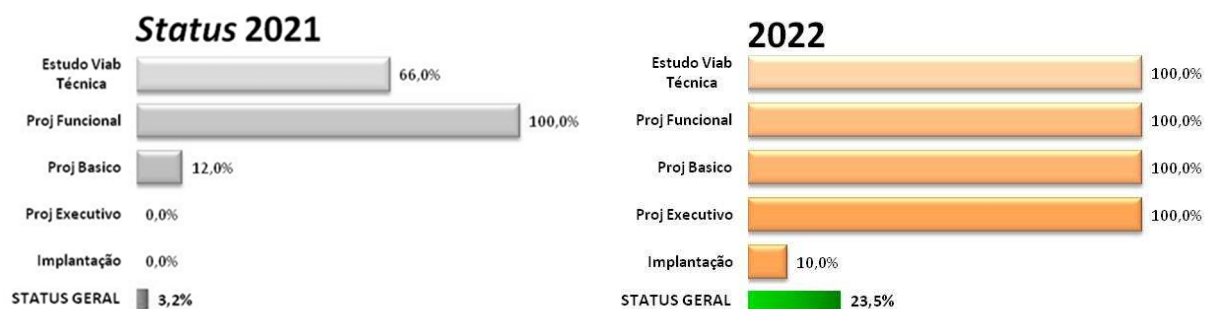
**Forma de Cálculo:** Se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no contrato, que tem previsão de conclusão em 2022.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

**Status 2021 – Metas 2022**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Estudo Viab Técnica	2%	66,0%		100%				100%	15,0%
		Proj Funcional	1%	100%	3,2%					100%	
		Proj Basico	7%	12,0%		100%				100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		30,0%		100%		100%	
Obras	85%	Implantação	85%	0,0%	0,0%	10,0%				10,0%	8,5%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>3,2%</b>		<b>3,8%</b>	<b>11,5%</b>	<b>15,0%</b>	<b>23,5%</b>		<b>23,5%</b>

O Estudo de Viabilidade Técnica refere-se à Modernização da Extensão Diadema-Morumbi do Corredor ABD. Os Projetos Funciona Básico e Executivo e a Implantação referem-se à Adequação de Acessibilidade no Terminal Jabaquara.



**Risco relacionado:** Com relação às melhorias planejadas para o Corredor Metropolitano São Mateus-Jabaquara, no que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato das fases futuras, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 – Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). Com relação ao desenvolvimento do projeto, podem trazer consequências à consecução da meta, os riscos **1 – Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 – Perda de prazos**, (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP), **5 – Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos** (Itens 4 – Restrição ou impossibilidade do trabalho presencial, 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados, 7 – Prejuízo na comunicação interna e 8 – Afastamentos por doença) e **7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). Ressaltamos que, no caso do Estudo de Viabilidade, por se tratar de atividade desenvolvida internamente, apenas o Risco 1 e as consequências supracitadas estão relacionados. **Relação R ► M.**

## 7.4. AÇÃO 1876 – PROGRAMA CONEXÕES METROPOLITANAS

## 7.4.1. ESTAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA SUZANO SUL

Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

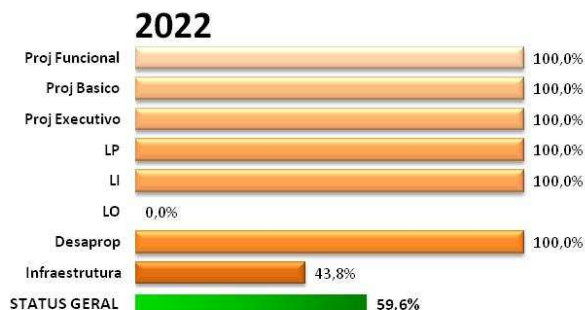
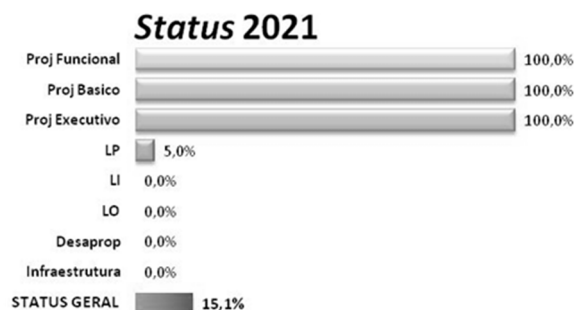
**Descrição:** A meta contempla o licenciamento ambiental, as desapropriações e contratação de Execução das obras e serviços para a implantação da Estação de Transferência Suzano, no município de Suzano.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no contrato, que tem previsão de conclusão em 2024 (em % acumulada).

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

## Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022					
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%					100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%						100%	
		Proj Executivo	5%	100%						100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	5,0%	0,1%	56,0%	100%			100%	4,0%
		LI	2%	0,0%			100%			100%	
		LO	1%	0,0%						0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%		100%			100%	10,0%
Obras	70%	Infraestrutura	70%	0,0%	0,0%		6,3%	25,0%	43,8%	43,8%	30,6%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>15,1%</b>		<b>16,1%</b>	<b>33,4%</b>	<b>46,5%</b>	<b>59,6%</b>		<b>59,6%</b>



**Risco relacionado:** No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 – Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras para implantação da E.T. Suzano Sul podem ser impactadas pelo **Risco 4 – Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP, 5 – Queda dos passageiros transportados e 6 – Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6) e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6). **Relação R ► M.**

## 7.4.2. POLOS DE ARTICULAÇÃO METROPOLITANA

Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** Execução das obras e serviços para a implantação de polos de articulação metropolitana, nas Regiões Metropolitanas de São Paulo.

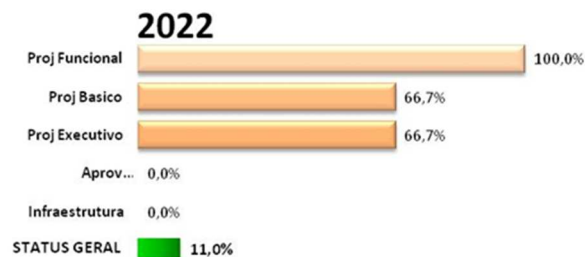
A meta inclui os polos Caucaia do Alto, Itapeverica da Serra e Cocaia (Guarulhos). Considerou-se, para efeito de medição do avanço percentual das etapas que compõem a meta, que cada um dos 3 polos citados represente 1/3 (um terço) do percentual em cada etapa. Os polos Caucaia do Alto e Itapeverica da Serra já concluíram a etapa de projeto (funcional, básico e executivo), tendo sido considerada, portanto, 66,7% da etapa de projeto já realizada (correspondente à conclusão da etapa de projeto de 2 dos 3 polos citados). Em 2022 está previsto o desenvolvimento do projeto funcional do polo Cocaia (Guarulhos).

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada).

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	66,7%				76,7%	100%	100%	
		Proj Basico	7%	66,7%	5,3%					66,7%	11,0%
		Proj Executivo	5%	66,7%						66,7%	
Licenciamento	5%	Aprov Municipal	5%	0,0%	0,0%					0,0%	0,0%
Obras	80%	Infraestrutura	80%	0,0%	0,0%					0,0%	0,0%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>5,3%</b>		<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,3%</b>	<b>11,0%</b>		<b>11,0%</b>



**Risco relacionado:** A presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal

formulados) e **9 – Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco), no que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato. O licenciamento e as obras para implantação dos Polos de Articulação podem ser impactados pelo **Risco 4 – Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos **1 – Extinção da EMTU/SP**, **5 – Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6) e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6). **Relação R ► M.**

## 7.5. AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES – CAMPINAS

### 7.5.1. TRECHO VARIANTE Hortolândia-Sumaré (inclui Instalação de Brises - Terminais Santa Bárbara e Americana)

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** A meta contempla a elaboração do Projeto Executivo e licenciamento ambiental do Trecho Variante Hortolândia-Sumaré, além da contratação para instalação de brises nos terminais do trecho Santa Bárbara-Americana.

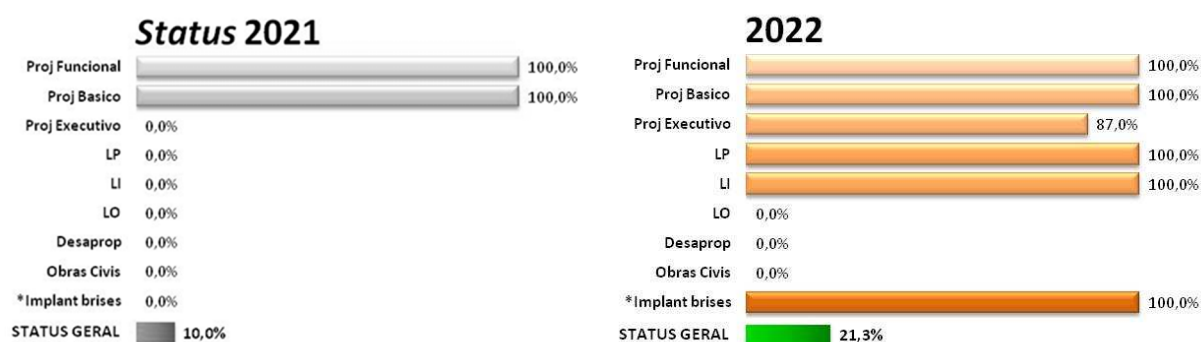
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada).

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

#### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021 Realizado até Set/21	2022				Metas	Status
					1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%					100%	14,3%
		Proj Basico	7%	100%					100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%	45,7%	67,4%	77,2%	87,0%	87,0%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%	8,7%	34,7%	43,4%	100%	100%	4,0%
		LI	2%	0,0%	8,7%	34,7%	43,4%	100%	100%	
		LO	1%	0,0%					0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%					0,0%	0,0%
Obras	70%	Obras Cívis	67%	0,0%					0,0%	3,0%
		*Implant brises	3%	0,0%	14,9%	100%			100%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>10,0%</b>	<b>13,1%</b>	<b>17,8%</b>	<b>18,6%</b>	<b>21,3%</b>		<b>21,3%</b>

\*Refere-se à instalação de brises nos Terminais Americana e Santa Bárbara, atividade remanescente da implantação de outro trecho incorporada à presente meta unificada para acompanhamento da execução.





**Risco relacionado:** O Trecho Variante pode sofrer, em suas diversas etapas, impactos relacionados aos riscos **1 – Extinção da EMTU/SP** (Item 2 - A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa), **4 – Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP), **5 – Queda dos passageiros transportados** (Item 4 - Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP – manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.), **6 – Fatores externos decisivos** (Itens 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados, 7 – Prejuízo na comunicação interna e 8 – Afastamentos por doença)\_ e **7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). Com relação às etapas que ainda serão contratadas, poderá haver impacto em fase prévia à assinatura do contrato pelos riscos **8 – Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 – Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). **Relação R ► M.**

## 7.6. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP

### 7.6.1 TRECHO CECAP - VILA GALVÃO

#### Implantação Parada Gopoúva e Viário entre Parada IV Centenário e Vila Augusta

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

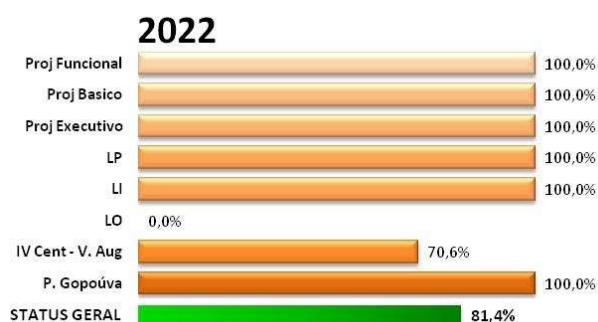
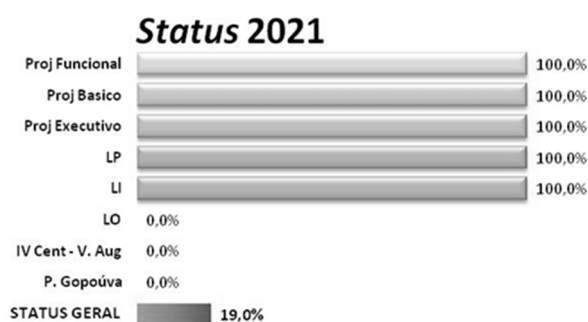
**Descrição:** Execução das obras e serviços para a implantação da Parada Gopoúva no Trecho CECAP-Vila Galvão do Corredor Metrop. Guarulhos-SP e Execução das obras e serviços para a implantação de obras remanescentes - trecho CECAP-Vila Galvão do Corredor Metrop. Guarulhos-SP.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2023. O totalizador, refere-se ao último valor apurado (100%) já que será concluído dentro do quinquênio.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

#### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021 Realizado até Set/21	2022				Metas	Status
					1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%					100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%					100%	
		Proj Executivo	5%	100%					100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%					100%	4,0%
		LI	2%	100%					100%	
		LO	1%	0,0%					0,0%	
Obras	80%	IV Cent - V. Aug	60%	0,0%	17,7%	35,3%	53,0%	70,6%	70,6%	62,4%
		P. Gopoúva	20%	0,0%	27,3%	54,5%	81,8%	100%	100%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>19,0%</b>	<b>35,0%</b>	<b>51,1%</b>	<b>67,1%</b>	<b>81,4%</b>	<b>81,4%</b>	



**Risco relacionado:** No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). O licenciamento e as obras para a implantação da Parada Gopoúva e obras remanescentes do trecho CECAP-Vila Galvão podem ser impactadas pelo **Risco 4 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP**, **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6); e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6). **Relação R ► M.**

## 7.7. AÇÃO 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP

7.7.1. CORREDOR ITAPEVI-SÃO PAULO  
TRECHO CARAPICUÍBA – OSASCO (KM 21)Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** A meta contempla licenciamento ambiental, incluindo a Licença de Operação (LO) do trecho Jandira-Osasco (Km 21), desapropriações e contratação de Execução das obras e serviços para a implantação do trecho Carapicuíba – Osasco (km 21) no Corredor Metrop. Itapevi-SP e construção do Viaduto Carapicuíba.

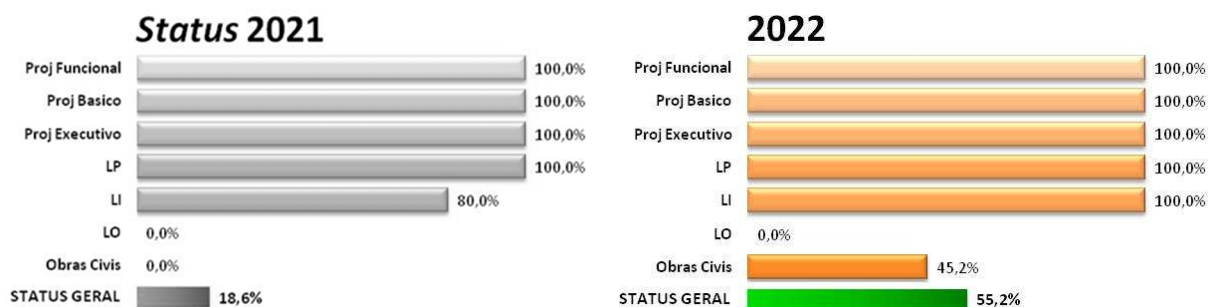
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2023. O totalizador, refere-se ao último valor apurado, sendo de 100% já que será concluído dentro do quinquênio.

**Observações relativas às metas:** Em andamento o Licenciamento Ambiental do Viaduto Carapicuíba e do Terminal Metrop. Jandira - Contrato 028/2017. Sua conclusão está prevista para 2022 com a obtenção da Licença Prévia (LP) Retificatória para o Trecho Itapevi/Jandira, da Licença de Instalação (LI) para o Term. Jandira e a obtenção da LI do Viad. Carapicuíba.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

## Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%						100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%	15,0%					100%	
		Proj Executivo	5%	100%						100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%						100%	4,0%
		LI	2%	80,0%	3,6%	100%				100%	
		LO	1%	0,0%						0,0%	
Obras	80%	Obras Civas	80%	0,0%	0,0%	8,0%	25,4%	45,2%		45,2%	36,2%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>18,6%</b>	<b>18,6%</b>	<b>18,6%</b>	<b>25,4%</b>	<b>39,3%</b>	<b>55,2%</b>	<b>45,2%</b>	<b>55,2%</b>



**Risco relacionado:** No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). O licenciamento e as obras no trecho Carapicuíba-Osasco podem ser impactados pelo **Risco 4 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP**, **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6); e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6).

**Relação R ► M.**

## 7.7.2. CORREDOR ITAPEVI-SÃO PAULO TRECHO OSASCO (KM 21) – VILA YARA

Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** Execução das obras e serviços para a implantação do trecho Osasco (km 21) – Term. Amador Aguiar (Vila Yara) no Corredor Metrop. Itapevi-SP. Envolve ainda a realização das desapropriações de 67 lotes/imóveis para implantação na Av. dos Autonomistas e estudos Ambientais visando o Licenciamento Ambiental do viário e paradas junto à CETESB/SP, com a solicitação e obtenção da Licença Ambiental de Instalação para viário e paradas.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2025. O totalizador, refere-se ao último valor apurado (2025), sendo de 100% já que será concluído dentro do quinquênio.

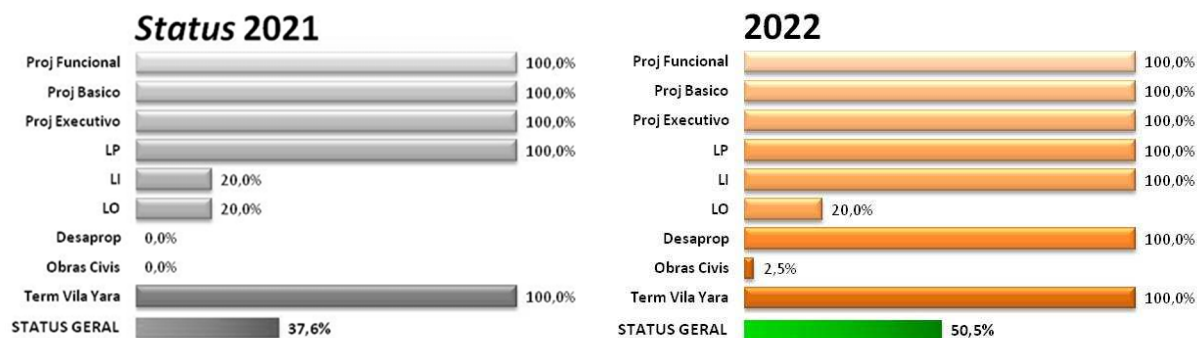
**Observações relativas às metas:** Eventos referentes à desapropriação a serem realizados: 1) Início do ajuizamento (peso 50%) 2) Imissões na posse de lotes e imóveis (peso 50%), estimado com base no último ano de realização de obras.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%						100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%	15,0%					100%	
		Proj Executivo	5%	100%						100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%						100%	4,2%
		LI	2%	20,0%	2,6%			100%		100%	
		LO	1%	20,0%						20,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%		50,0%	100%	100%	10,0%	
Obras	70%	Obras Civis	50%	0,0%	20,0%					2,5%	21,3%
		Term Vila Yara	20%	100%						100%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>37,6%</b>	<b>37,6%</b>	<b>37,6%</b>	<b>42,6%</b>	<b>50,5%</b>			<b>50,5%</b>

\*Status de 20% realizado da LI e da LO referem-se às licenças do Terminal Vila Yara, já emitidas.



**Risco relacionado:** No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As demais etapas do trecho Osasco KM21-Vila Yara podem ser impactadas pelo **Risco 4 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 – Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos 1 - **Extinção da EMTU/SP**, 5 - **Queda dos passageiros transportados** e 6 – **Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6); e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6).

**Relação R ► M.**

## 7.8. AÇÃO 2540 – ESTRUTURAÇÃO DO TRANSPORTE NAS REGIÕES METROPOLITANAS

### 7.8.1. ESTUDOS DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTE

Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** A presente meta estratégica é composta pelas seguintes metas táticas:

- **Atualização do PCM (em 2022):** Atualização do Plano de Corredores Metropolitanos, elaborado pela EMTU/SP em 2012.
- **Atualização SIVIM – Sistema Viário de Interesse Metropolitano (2022 a 2023):** Atualização dos estudos existentes do SIVIM (RMSP, RMC e RMBS) e desenvolvimento do estudo do SIVIM na RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte e na RM de Sorocaba, visando subsidiar o processo de tomada de decisões nas diversas esferas de gestão pública, objetivando a melhoria da mobilidade nas cidades.
- **Estudo Técnico e Projeto Funcional do Transporte Estruturador da Bacia Sudoeste – TEBAS (de 2023 a 2024):** O Estudo Técnico do Transporte Estruturador da Bacia Sudoeste – TEBAS está na fase final da Etapa de Proposições. Após a entrega do Relatório de Proposições, prevista para 2021, será contratado o Projeto Funcional, com previsão de finalização em 2023.

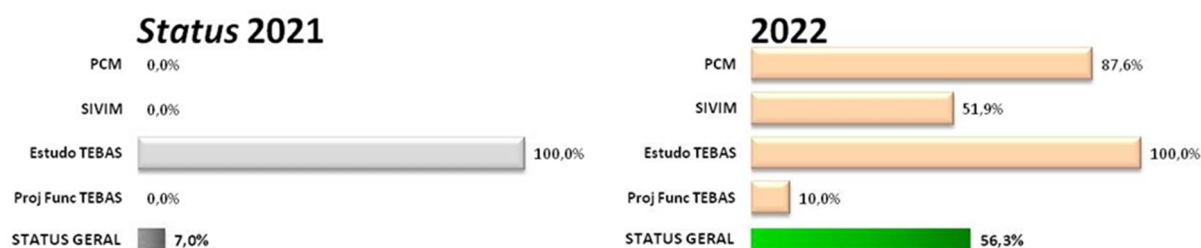
**Forma de Cálculo:** Se dará mediante o avanço percentual das atividades previstas pelo DPC.

**Responsável:** Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

#### Status 2021 – Metas 2022

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2021		2022				Metas	Status
				Realizado até Set/21		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Estudos de Planejamento de Transporte	100%	PCM	30%	0,0%	7,0%		29,7%	71,8%	87,6%	87,6%	56,3%
		SIVIM	40%	0,0%				17,4%	51,9%	51,9%	
		Estudo TEBAS	7%	100%						100%	
		Proj Func TEBAS	23%	0,0%					10,0%	10,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>7,0%</b>		<b>7,0%</b>	<b>15,9%</b>	<b>35,5%</b>	<b>56,3%</b>		<b>56,3%</b>





**Risco relacionado:** Com relação aos trâmites licitatórios, os riscos que podem trazer impactos à contratação do PCM, do SIVIM e do Projeto Funcional do TEBAS são: **Risco 8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). Durante o desenvolvimento dos produtos destes estudos e projeto, a concretização do **Risco 6 – Fatores externos decisivos** pode causar atrasos ou perda de qualidade nos produtos, prejuízo na comunicação interna e afastamentos por doença (Itens 5, 7 e 8 das Consequências). A concretização do **Risco 5 - Queda dos passageiros transportados** atuaria sobre essa meta: Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção / conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras etc. (Item 4 das Consequências). O acompanhamento da execução desses contratos pode ser impactado por dois riscos: **4 - Perda de prazos**, (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **Risco 7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M.**

## 7.8.2. REALIZAÇÃO DA PESQUISA ORIGEM E DESTINO NAS REGIÕES METROPOLITANAS

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** A Pesquisa OD é uma etapa fundamental para o planejamento e organização das RMs, pois com ela é possível conhecer os polos geradores de viagens, o padrão dos deslocamentos diários da população e suas características socioeconômicas, possibilitando projeções das demandas futuras e contribuindo para o desenvolvimento do meio urbano. É ferramenta essencial para a melhoria da mobilidade urbana, servindo de base para projetos de transporte público e à configuração de uma rede de transportes metropolitana integrada.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o número de Pesquisas OD concluídas nas regiões metropolitanas.

**Observações relativas às metas:** Metas estabelecidas conforme previsão de realização de Pesquisas OD (RMS em 2023, RMC em 2024, RMRP em 2025 (condicionado à assunção das linhas metropolitanas pela EMTU/SP), e RMBS em 2026). Portanto em 2022, não haverá medição dessa meta.

**Responsável:** Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

Quinquênio 2022-2026					
Metas Anuais 2022-2026	2022	2023	2024	2025	2026
	-	1 (RMS)	1 (RMC)	1 (RMRP)	1 (RMBS)

**Risco relacionado:** O processo de contratação da Pesquisa pode ser comprometido no caso da constatação dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). Adicionalmente, na ocasião da realização do levantamento de dados, os resultados da pesquisa podem ser impactados pelo **Risco 6 – Fatores externos decisivos** em três campos: mudança nos hábitos de deslocamento da população devido às restrições impostas pelo Governo, levando a uma distorção temporária de resultados; a receptividade aos pesquisadores de campo principalmente na pesquisa domiciliar (neste caso, em específico, seria enfatizado o Item 5 das Consequências – “Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados”); e dificuldades encontradas pela equipe coordenadora da pesquisa na EMTU/SP (dificuldades na comunicação interna, ou afastamentos por doença, Itens 7 e 8, respectivamente). Por fim, como no caso dos demais estudos e projetos da empresa, outros riscos que impactam negativamente a meta são: **Risco 4 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** (Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais - Item 1 das Consequências). **Relação R ► M.**

### 7.8.3. SEDES REGIONAIS DA EMTU/SP

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** *Implantação de Sedes Regionais nas Regiões Metropolitanas em que a EMTU/SP atua.*

**Forma de Cálculo:** *Serão contabilizadas as reformas ou implantações de Sedes Regionais.*

**Valor/ano de referência:** *Não se aplica.*

**Observações relativas às metas:** *Implantação Sede RMC em 2023, reforma da Sede SP em 2025, implantação Sede RMVPLN em 2025 e implantação Sede RMS em 2025.*

**Responsável:** Gerência de Obras e Projetos (GOP)

2022					
Metas trimestrais Exercício 2022	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2022
	8,79%	17,57%	24,84%	32,12%	<b>32,12%</b>

**Risco relacionado:** A presente meta pode sofrer impacto dos riscos **8 - Auditoria e Controles Internos ineficientes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco), no que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato. As obras no edifício da Sede RMSP podem ser impactadas pelo **Risco 4 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. A concretização dos riscos **1 - Extinção da EMTU/SP**, **5 - Queda dos passageiros transportados** e **6 – Fatores externos decisivos**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: A implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas, poderão sofrer um processo momentâneo de descontinuidade, até que se defina o possível destino destes serviços prestados pela Empresa. (Item 2, Risco 1); Prejuízo na prestação dos serviços e atividades da EMTU/SP - manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc. (Item 4, Risco 5); Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 6); Prejuízo na comunicação interna (Item 7, Risco 6); e Afastamentos por doença (Item 8, Risco 6). **Relação R ► M.**

## 7.9. AÇÃO 2616 – BRT METROPOLITANO

### 7.9.1. ACOMPANHAMENTO DE OBRAS – BRT METROPOLITANO ABC

Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** Acompanhamento da execução das obras e serviços para a implantação do BRT Metropolitano ABC.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no cronograma físico-executivo, a ser disponibilizado.

**Valor/ano de referência:** Não se aplica.

**Observações relativas às metas:** A definição dos percentuais da meta só poderá ser estabelecida após recebimento do cronograma pelo Consórcio responsável. Enquanto isso, não haverá medição dessa meta em 2022.

**Responsável:** Comitê de Gestão do TA13

**Risco relacionado:** O acompanhamento das obras para implantação do BRT Metropolitano ABC Paulista pode ser impactado pelos riscos: **1 - Extinção da EMTU/SP**, a qual pode gerar uma interrupção momentânea das atividades até que se defina o novo responsável pelos serviços prestados pela EMTU/SP; **6 - Fatores externos decisivos**, no que diz respeito ao prejuízo na qualidade de prestação de serviços, no caso o acompanhamento das obras previstas no TA13; e **Risco 7 - Ineficiência na Gestão dos Contratos**, que pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais, o acompanhamento inadequado do Contrato e atrasos, baixa qualidade e/ou inconformidades com o objeto do que foi contratado (Itens 1, 5 e 6 das Consequências) com desdobramentos que prejudicam a consecução da meta. **Relação R ► M.**

## 8. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO

O quadro a seguir apresenta a síntese da proposta de investimentos elaborada pela EMTU/SP com os recursos solicitados pela empresa para realização das atividades, projetos e obras previstos para o exercício 2022. Em seguida, a coluna “PL 663/2021 ALESP” apresenta os valores constantes na Proposta Orçamentária da Secretaria da Fazenda e Planejamento, em tramitação na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo por meio do Projeto de Lei 663/2021 – Proposta Orçamentária 2022.

Considerando que o presente Plano de Negócios 2022 deve ser aprovado pelo Conselho de Administração até a última reunião de 2021, previamente à efetiva publicação da Lei Orçamentária Anual – LOA 2022, as atividades apresentadas na sequência deste documento consideram todas as metas previstas pela empresa a serem realizadas no exercício 2022 com os recursos solicitados. Destaca-se, portanto, que no caso da Lei Orçamentária Anual – LOA 2022 ratificar as reduções de valores nas ações orçamentárias conforme o projeto de lei em tramitação, haverá reflexos na viabilidade da plena realização das atividades ora apresentadas.

INVESTIMENTOS EMTU 2022	Proposta EMTU (recursos solicitados)	Projeto de Lei 663/2021 ALESP (em tramitação)	Atividades Contratadas (em andamento)	Atividades a Contratar em 2022
AÇÃO				
<b>1469 - SIM DA BAIXADA SANTISTA</b>	<b>R\$ 360.691.381</b>	<b>R\$ 101.758.919</b>	<b>Trecho Cons. Nébias-Valongo:</b> Desapropriações Obras Cívicas e Gerenc. Sist Compl (Subestações) e Portas plataforma	<b>Trecho Barreiros-Samaritá:</b> Proj. Exec. do Trecho Obras de implant da Ponte dos Barreiros  <b>Ligação Santos-Cubatão</b> Proj. Funcional
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 308.932.462	R\$ 101.758.919		
Operações de Crédito	R\$ 51.758.919		<b>Trecho Barreiros-Samaritá:</b> Licenciamento ambiental	
<b>1486 - SIST. BAIXA/MÉDIA CAPACID. - PROJETOS</b>	<b>R\$ 61.532.581</b>	<b>R\$ 10</b>		<b>Corredor Alto Tietê:</b> Desaprop e Obras Trecho Arujá  <b>Corredor Perimetral Leste:</b> Projeto Executivo
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 61.532.581	R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>1505 - MELHORAMENTOS INFRAESTR. DOS CORREDORES</b>	<b>R\$ 968.855</b>	<b>R\$ 10</b>		<b>Corredor ABD:</b> Reforma Acessibilidade no Term. Jabaquara
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 968.855	R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>1827 - GESTÃO CORPORATIVA</b>	<b>R\$ 1.100.000</b>	<b>R\$ 500.000</b>		Aquisição de equip/insumos (recursos próprios) <b>Reforma SEDE SP</b> <b>Sedes regionais RMC, RMVPLN e RMS</b>
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 600.000			
Operações de Crédito				
Recursos próprios	R\$ 500.000	R\$ 500.000		
<b>1876 - PROGR. PONTOS DE CONEXÃO METROPOLITANOS</b>	<b>R\$ 12.489.982</b>	<b>R\$ 10</b>		<b>ET Suzano:</b> Desaprop e Obras de implantação
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 12.489.982	R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>1938 - CAMPINAS – CORR. VER. BILÉO SOARES</b>	<b>R\$ 30.003.288</b>	<b>R\$ 12.000.000</b>		<b>Trecho Variante Hortolândia-Sumaré:</b> Proj. Exec. do Trecho  <b>Trecho Nova Odessa-Sta Bárbara D'Oeste</b> Recontratação p/ instalação de brises terminais de Americana e Sta Bárbara
<b>1939 - CORREDOR GUARULHOS-SP</b>	<b>R\$ 45.455.140</b>	<b>R\$ 10</b>		<b>Trecho Cecap-Vila Galvão:</b> Obras e gerenc do trecho remanesc (entre Parada IV Centenário e Vila Augusta) Obras implant Parada Gopouva
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 45.455.140	R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>1967 - REDUÇÃO POLUIÇÃO E DESENV. DE TECNOLOGIAS</b>	<b>R\$ 1.722.500</b>	<b>R\$ 1.722.500</b>		Implantação de painéis fotovoltaicos nos terminais
<b>2287 - CORREDOR METROP. ITAPEVI- SP</b>	<b>R\$ 102.098.749</b>	<b>R\$ 29.596.676</b>		<b>Trecho Carapicuíba-Osasco (KM21):</b> Obras de implantação  <b>Trecho Osasco (Km21)-Vila Yara:</b> Desaprop e Obras de implantação
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 72.502.083	R\$ 29.596.676		
Operações de Crédito	R\$ 29.596.666			
<b>2540 - ESTRUT. DO TRANSP. NAS REGIÕES METROPOLITANAS</b>	<b>R\$ 12.242.503</b>	<b>R\$ 10</b>		RM Sorocaba Pesquisa Origem e Destino: Desenv. Sist / Exec. da Pesq. OD Domic, Linha de Contorno e OD Embarc.  PCM: Atualização SIVIM: Atualização TEBAS: Projeto Funcional
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 12.242.503	R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>2616 - BRT METROPOLITANO ABC PAULISTA</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 10</b>		<b>BRT ABC PAULISTA:</b> Desapropriações; Início de Obras
Fonte Tesouro + DREM		R\$ 10		
Operações de Crédito				
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 628.304.978</b>	<b>R\$ 145.578.155</b>		
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 546.449.393	R\$ 145.078.155		
Operações de Crédito	R\$ 81.355.585	R\$ 0		
Recursos Próprios	R\$ 500.000	R\$ 500.000		

## 9. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA

Todos os indicadores e metas previstas para 2022 estão elencados na tabela a seguir, apontando de modo simples, como estes se relacionam com o equilíbrio da relação Receita X Despesa da EMTU/SP. Esse apontamento ocorre em dois momentos distintos: 1) Na fase de desenvolvimento ou da implementação da meta ou da atividade retratada como meta e; 2) num momento futuro, quando aquela meta ou atividade uma vez alcançada ou concluída, poderá representar custo ou receita adicional.

A indicação é visualizada em forma de setas: Vermelha apontada para baixo quando representar custo e Verde apontada para cima quando indicar receita ou potencial de receita. Há também setas Amarelas na horizontal que indicam neutralidade na questão da receita e despesa. Foi incluído também uma coluna final, identificada como 'Resultado' que soma o resultado das duas colunas anteriores, compensando o momento inicial e final.

Da mesma forma que no item anterior, as tabelas que seguem estão ordenadas de acordo com os mesmos critérios adotados até o momento, considerando metas Organizacionais, Financeiro-Administrativas, Operacionais, Técnicas e de Inovação Tecnológica e de Estudos, Projetos e Obras (Expansão voltada à execução orçamentária).

As áreas foram consultadas e convidadas a responder algumas questões que balizaram a construção das tabelas que seguem. As perguntas objetivas foram:

- 1. Será preciso aplicar algum recurso financeiro (extra) para atingir a meta? (sim/não) - Caso positivo será recursos próprios ou do Tesouro do Estado?*
- 2. Essa meta/atividade, ao ser atingida, vai gerar receita extra ou aumentar a receita existente? (referente à receita para a EMTU/SP)*
- 3. Será gerada uma despesa mensal ou anual além das já existentes? (custeio)*
- 4. Levando em consideração as respostas anteriores, julga que essa meta/atividade, trará benefício financeiro para a EMTU? (impacto positivo, negativo ou neutro)*

As respostas fornecidas foram representadas em sinais gráficos do tipo setas indicando:

- Seta verde apontando para cima = entrada de recursos extras no caixa da empresa
- Seta vermelha apontando para baixo = saída de recursos extras no caixa da empresa
- Seta amarela apontando para o lado = sem impacto extra no caixa da empresa

## 9.1. METAS ORGANIZACIONAIS

ORGANIZACIONAIS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(investimento)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
3.1. Matriz de Oportunidades	→	↑	→	↑
3.2. Monitoramento dos Riscos identificados da Matriz de Riscos	→	→	→	↑
3.3. Cumprir as Atividades descritas no PAINT 2022	→	→	→	↑
3.4. Melhorar imagem da EMTU/SP junto aos usuários por meio da imprensa	↓	↑	↓	↑
3.5. Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	↓	→	→	↑
3.6. Otimização no processo de Planejamento Estratégico	→	→	→	→
3.7. Desenvolvimento e capacitação de pessoal	↓	→	→	↑

## 9.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
4.1. Indicador de Equilíbrio entre Fontes e Aplicações de Recursos Financeiros	→	→	→	↑
4.2. Variação positiva do EBITDA	→	→	→	↑
4.3. Atualização e Instalação de Hardware e Software	↓	→	↓	→

\*Obs.: Embora muitas vezes não se apresentem ganhos financeiros diretos, a atualização do parque tecnológico da empresa é fundamental para o bom desempenho de todas as demais áreas da organização, à medida que garante a eficiência, agilidade e qualidade dos serviços prestados. Também evita o pagamento de multas por não conformidades.

## 9.3. METAS OPERACIONAIS

OPERACIONAIS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
5.1. Concessão do Sistema de Transporte Coletivo nas RMs	→	↑	→	↑
5.2. Melhoria da Qualidade das Informações Operacionais	→	→	↑	→
5.3. Construção de Indicadores Operacionais - ICV e ICP	→	→	→	→
5.4. Inspeções de opacidade frota do sist. regular e fretamento das RMs	↓	↑	→	↑
5.5. Realizar fiscalizações operacionais das linhas sist. transp. Regular	→	↑	→	↑
5.6. Implantação do CAPES RMBS	↓	→	↓	↓
5.7. Otimizar Processo da Central de Atend. ao Cliente e Ouvidoria	↓	→	→	↑
5.8. Biometria no Passe Escolar e Passageiro Especial	→	→	→	→
5.9. Índice de Qualidade do Cliente – IQC	→	→	↓	→
5.10. Índice Geral de Reclamações – IGR	→	→	→	→



## 9.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICAS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
6.1.1. Desenvolvim. estudos p/ Geração de Energia Elétrica Sustentável	→	→	→	↑
6.2. Certificação Alta Qualidade Ambiental AQUA-HQE p/ empreendim.	→	→	→	↑
6.3. Acompanhamento e gestão ambiental do sistema de transp. público	→	→	→	→
6.4. Operação de ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio	→	→	→	→
6.5. Desenvolvimento e implantação de Sistemas e Aplicativos	↓	→	↓	→

## 9.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO)

ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
7.1.1. SIM da Baixada (VLT) Trecho 2 - Conselheiro Nébias-Valongo	→	↑	↓	↑
7.1.2. SIM da Baixada (VLT) Trecho 3 - Barreiros-Samaritá	→	↑	↓	↑
7.1.3. SIM da Baixada Eixo Santos-Cubatão	→	↑	↓	↑
7.1.4. Restauração Ecológica no FEENA/Rio Claro	→	→	↓	→
7.2.1. Sistemas de Baixa e Média Capac. BRT Alto Tietê - Trecho Arujá	→	↑	↓	↑
7.3.1. Melhoramentos: Adequação Terminal Jabaquara + Estudo de Viabilidade da Extensão Diadema-Morumbi	→	↑	↓	↑
7.4.1. Conexões Metrop.: Estação de Transferência Suzano Sul	→	→	↓	→
7.4.2. Conexões Metrop.: Polos de Articulação Metropolitana	→	→	↓	→
7.5.1. Cor. Biléo Soares: Trecho Variante Hortolândia-Sumaré	→	↑	↓	↑
7.6.1. Cor. Guarulhos: Trecho CECAP-Vila Galvão	→	↑	↓	↑
7.7.1. Cor. Itapevi-SP: Trecho Carapicuíba-Osasco (km 21)	→	↑	↓	↑
7.7.2. Cor. Itapevi-SP: Trecho Osasco (km 21)-Vila Yara	→	↑	↓	↑
7.8.1. Estruturação do Transporte nas RMs: Estudos de Planejamento	→	→	→	→
7.8.2. Estruturação do Transporte nas RMs: Pesquisas O/D	→	→	→	→
7.8.3. Estruturação do Transporte nas RMs: Sedes Regionais	→	→	↓	↓
7.9.1. BRT Metropolitano ABC: Acompanhamento de obras	→	→	→	→

\*Obs.: todo investimento relativo à expansão vem do Tesouro do Estado e portanto não foi considerado como impactando no fluxo de caixa da EMTU/SP

**JOÃO DORIA**

Governador

**PAULO JOSÉ GALLI**

Secretário Executivo respondendo pelo expediente  
Secretaria dos Transportes Metropolitanos

**MARCO ANTONIO ASSALVE**

Diretor Presidente

**GIULIANO VINCENZO LOCANTO**

Diretor Administrativo e Financeiro

**FRANCISCO EIJI WAKEBE**

Diretor de Gestão Operacional

**RUI STEFANELLI**

Chefe de Gabinete

## EQUIPE TÉCNICA

**SEG – Superintendência de Engenharia****GPD – Gerência de Planejamento e Desenvolvimento**

Pedro Luiz de Brito Machado

**DPC – Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte**

Paulo Rogério de Leão da Rocha

Andrea Takao

Angelique Joseli de Oliveira

Bruno Vignola Salles

Tamara Crioruska Tarasiuk