



PLANO DE NEGÓCIOS EMTU – 2021

(Aprovado em Reunião de Diretoria em 03/12/2020)

(Aprovado pelo Conselho de Administração em 29/01/2021)

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
1. INTRODUÇÃO.....	5
2. MATRIZ DE RISCO E CONTROLE	6
3. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS.....	9
3.1. DESENVOLVER MATRIZ DE OPORTUNIDADE	9
3.2. MONITORAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS DA MATRIZ DE RISCO DA EMTU/SP.....	9
3.3. CUMPRIR O PLANO ANUAL DE ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA – PAINT 10	
3.4. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA	11
3.5. REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO.....	11
3.6. ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)	12
3.7. OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
4. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	14
4.1. MANUTENÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PRÓPRIOS	14
4.2. MANUTENÇÃO DE VARIAÇÃO POSITIVA DO LUCRO BRUTO.....	14
4.3. ATUALIZAR / INSTALAR MICROCOMPUTADORES.....	15
4.4. ATUALIZAR / INSTALAR SERVIDORES E DEMAIS EQUIPAMENTOS	16
4.5. ATUALIZAR / INSTALAR OFFICE 365 E DEMAIS PROGRAMAS DE USO COLETIVO.....	16
4.6. ATUALIZAR / INSTALAR SISTEMAS OPERACIONAIS E DEMAIS SOFTWARES DE USO ESPECÍFICO DE TI.....	17
4.7. DESENVOLVER 2ª FASE DO SISTEMA DE RETAGUARDA DO CANAL DE DENÚNCIAS.....	17
4.8. DESENVOLVER NOVA VERSÃO DO APLICATIVO DO OPERADOR DO LIGADO 18	
4.9. IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS DO SISTEMA BENNER	18
4.10. DESENVOLVER MELHORIAS NO SISTEMA EPASSE	19
4.11. DESENVOLVER APLICATIVO DA MÃE (LIGADO).....	19
5. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS.....	21
5.1. CONCESSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE COLETIVO NAS REGIÕES METROPOLITANAS.....	21
5.2. MELHORIA DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES OPERACIONAIS	22

5.3.	CONSTRUÇÃO DE INDICADORES OPERACIONAIS - ICV E ICP	22
5.4.	REALIZAR TESTES E INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO DAS REGIÕES METROPOLITANAS ..	23
5.5.	REALIZAR FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR DAS REGIÕES METROPOLITANAS	24
5.6.	IMPLANTAÇÃO DO CAPES RMBS.....	25
5.7.	DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMA PARA AGENDAMENTO ONLINE DOS USUÁRIOS PCD (PROJETO WEBCAPES)	25
5.8.	AUMENTAR A CAPACIDADE OBJETIVA DE ATENDIMENTO DO 0800.....	26
5.9.	ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA DOS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS DA CENTRAL DE ATENDIMENTO.....	27
5.10.	OTIMIZAR PROCESSO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA.....	27
5.11.	BIOMETRIA NO PASSE ESCOLAR E PASSAGEIRO ESPECIAL	28
5.12.	ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC.....	29
5.13.	ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES - IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS)	30
6.	ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	31
6.1.	CERTIFICAÇÃO DE ALTA QUALIDADE AMBIENTAL AQUA-HQE DOS EMPREENDIMENTOS DE TRANSPORTE PÚBLICO SOB GESTÃO DA EMTU	31
6.2.	ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO SOB RESPONSABILIDADE DA EMTU/SP	32
6.3.	OPERAÇÃO DE ÔNIBUS MOVIDOS A CÉLULA A COMBUSTÍVEL HIDROGÊNIO	32
6.4.	ADERÊNCIA AO PROGRAMA SP SEM PAPEL	33
7.	PREVISÃO DE PROJETOS E OBRAS – EXERCÍCIO 2021.....	34
7.1.	CONTRATOS EM ANDAMENTO E PREVISÃO DE NOVAS CONTRATAÇÕES ...	34
8.	PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO.....	34
9.	DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES PREVISTAS NAS AÇÕES – EXERCÍCIO 2021.	36
9.1.	AÇÃO 1469 – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO METROPOLITANO – SIM DA BAIXADA SANTISTA	36
9.2.	AÇÃO 1486 – SISTEMAS DE BAIXA E MÉDIA CAPACIDADE	40
9.3.	AÇÃO 1505 – MELHORAMENTOS NA INFRAESTRUTURA DOS CORREDORES	42
9.4.	AÇÃO 1827 – GESTÃO CORPORATIVA	44
9.5.	AÇÃO 1876 – PROGRAMA CONEXÕES METROPOLITANAS	45
9.6.	AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES – CAMPINAS.....	47
9.7.	AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP.....	50

9.8.	AÇÃO 1967 – REDUÇÃO POLUIÇÃO E DESENV. DE TECNOLOGIAS.....	51
9.9.	AÇÃO 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP	52
9.10.	AÇÃO 2540 – ESTRUTURAÇÃO DO TRANSPORTE NAS REGIÕES METROPOLITANAS	54
9.11.	AÇÃO 2616 – BRT METROPOLITANO	58
10.	CRONOGRAMA DE ATINGIMENTO DE METAS	59
10.1.	METAS ORGANIZACIONAIS	59
10.2.	METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	59
10.3.	METAS OPERACIONAIS	60
10.4.	METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	60
10.5.	ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO).....	61
11.	IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA	62
11.1.	METAS ORGANIZACIONAIS	63
11.2.	METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	63
11.3.	METAS OPERACIONAIS	63
11.4.	METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	64
11.5.	ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO).....	64

1. INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Plano de Negócios da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos – EMTU/SP para o ano de 2021, 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 2021 no âmbito das Ações Orçamentárias previstas no programa 3706 da EMTU no atual Plano Plurianual – PPA 2020-2024 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 2021.

Em relação ao Plano de Negócios do exercício anterior, a versão 2021 apresenta algumas novidades que valem a pena ser destacadas. Por exemplo, na contextualização de cada atividade, além da *‘Descrição’* e da *‘Meta 2021’*, 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** quando meta e risco estão diretamente relacionados 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.

Outras duas inovações relevantes foram a inclusão dos itens *‘10. Cronograma de Atingimento de Metas’* e *‘11. Impacto das Metas na Relação Receita X Despesa’* que apresentam, no primeiro caso, tabelas contendo cronograma trimestral para cada meta/indicador, facilitando o acompanhamento dos mesmos e, no segundo caso, tabelas que representam graficamente o impacto financeiro no equilíbrio da relação Receita X Despesa da EMTU/SP, conforme a perspectiva de cada proponente das metas.

2. MATRIZ DE RISCO E CONTROLE

A Matriz de Risco presente neste documento foi elaborada pela Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno - ACI e revisada em 2020, 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 avaliada a **probabilidade de ocorrência do risco**, que varia entre raro, improvável, possível, provável e quase certo; seu **impacto**, se insignificante, pequeno, moderado, grande ou catastrófico e sua **criticidade** com as escalas: Pequeno (0 a 3), Moderado (4 a 6), Alto (8 a 12) e Crítico (15 a 25).

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 Risco da EMTU elaborada pela ACI, aprovada pela Diretoria na reunião de 03/12/2020 e apresentada ao Conselho de Administração em 17/12/2020. (versão de 02/12/2020).

ORDEM	ÁREA	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO			TRATAMENTO DO RISCO							
		RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA			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	Reputacional								Integridade
1 Rara	1 Insign	Peq-0a3	3Possiv	3 Mode	Mod4a6	4Prováv	4 Grand	Alt Ba12	5Q, Cert	5 Catast	Cr(15a25	Aceitar	Evitar	Compart	Mitigar
1	EGR	Continuidade da Pandemia COVID-19	(1) Relaxamento com os cuidados pela transmissão ou contaminação (Ex.: descaso no uso de álcool em gel, precariedade nos controle de acesso na empresa, aumento das aglomerações (comércio, indústria, academia), determinações judiciais/legais, etc.). (2) Flexibilização das regras quanto aos cuidados para a COVID-19 (Ex.: aglomerações, comércio, indústria, interesses, interferências generalizadas e etc.). (3) Desinformação e descomprometimento das pessoas, quanto a importância da precaução, inclusive em Teletrabalho. (4) Disseminação de informações equivocadas.	(1) Alteração no modelo de trabalho (mudanças de paradigmas, na cultura organizacional e nas sistemáticas 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) Perdas financeiras (Ex.: diminuição do RESEGE, publicidade, etc.) (7) Prejuízo na comunicação interna (ex. processos, CI's, demandas externas, coleta de assinaturas, etc.). (8) Afastamentos por doença (previdenciários). (9) Prejuízo nas melhorias internas ou externas à EMTU/SP (Concessionárias, Permissionárias, PPP's, Convênios...).	Estratégico Operacional	5	4	20	Evitar	(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). (2) Identificar e/ou redistribuir tarefas e atividades, que podem ser realizadas de forma presencial ou em Teletrabalho. (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. (4) Avaliar a necessidade de normas e procedimentos para a execução dos serviços no Teletrabalho/Trabalho Remoto. (5) Efetivar aditivos contratuais com os empregados, prevendo o Teletrabalho. (6) Avaliar a necessidade de contratação, de empresa ou profissional, para, suporte técnico, apoio social e/ou psicológico aos empregados. (7) Manter e aprimorar o acesso aos sistemas informatizados e a rede interna da EMTU/SP, aos empregados que estejam em Teletrabalho/Trabalho Remoto. (8) Verificar a possibilidade de firmar contrato ou parceria com empresa de TI para locação/manutenção de equipamentos.	(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) GTI/GCS/GCF	(1) Contínuo (2) 01/03/21 (3) Contínuo (4) 01/03/21 (5) 01/04/21 (6) 01/04/21 (7) Contínuo (8) 01/06/21			
2	EGR	Queda dos passageiros transportados	(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 circular em entre municípios. (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. (5) Restrição/impedimento da abertura e funcionamento das indústrias, prestadores de serviços, comércios, entidades de ensino dentre outros, em função do 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.	(1) 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 da EMTU/SP (manutenção/conservação dos terminais, abrigos, novos projetos e obras, etc.). (5) Redução/readequação da frota, mudança de itinerários/tabela horária, entre outros.	Estratégico Financeiro	5	4	20	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. (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) Identificar as mudanças de paradigmas no tocante aos hábitos e costumes dos usuários, quanto às sistemáticas de trabalho (remoto, Teletrabalho, necessidades de locais físicos, deslocamentos/mobiliários), assim como, quanto às demandas para a operação dos Sistemas gerenciados pela EMTU/SP.	(1) DP/DO/DF/Gestores (2) DP/DO/DF (3) DP/DO/DF/Gestores	(1) 01/06/21 (2) 12S (3) 01/05/21			
3	EGR	Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual nº 17.293/20	(1) Diretriz do Governo do Estado de São Paulo, devido a necessidade de ajustes fiscais na Administração Pública.	(1) Prejuízo na 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, etc. (2) Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (corredores, abrigos, terminais, expansão do VLT na RMBS e outras RM's). (3) Perda da memória organizacional (acervo técnico, conhecimento humano, "expertise", entre outros) (4) Prejuízo da saúde física e/ou psicológica dos empregados, com perda na qualidade dos serviços, afastamentos médicos, licenças não remuneradas e desapontamento/decepção profissional por conta do acúmulo ou retirada de atribuições/atividades (declínio da Cultura Organizacional - hábitos, atitudes, opiniões, etc.). (5) Insegurança dos parceiros, operadores, prestadores de serviço, fornecedores, contratados em geral, interferindo na continuidade e no andamento de alguns contratos. (6) Oportunidade para o transporte clandestino se consolidar. (7) Deixar de aproveitar a oportunidade, para demonstrar ao GESP, a real importância dos Serviços Metropolitanos desta EMTU/SP, para os usuários nas Regiões Metropolitanas.	Estratégico Legal/Conformidade de	4	5	20	Compartilhar	(1) Diagnóstico do quadro funcional da EMTU/SP (concursados ou comissionados, aposentados ou ativos, pré aposentadorias, estagiários, jovens cidadãos, etc.). (2) Definição, readequação e aproveitamento do quadro funcional de empregados (custos financeiros: demissão, PDV, transferências, etc.). (3) Diagnóstico do ativo imobilizado (patrimônios, terminais, corredores, abrigos, sedes, filiais, VLT, etc.), da EMTU/SP. (4) Diagnóstico do quadro de parceiros e/ou coligadas (Operadoras Regular, Fretamento, Escolar, Ligado, Orca, Metra, Área 5, etc.). (5) Diagnóstico dos convênios com as Operadoras municipais (SPTRANS, ETCSSBC, CMTO, 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.). (6) Diagnóstico dos 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. (7) Autorizada a 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. (8) Levantamento e diagnóstico dos contratos (atentar para as garantias), Termos de Concessão de Uso, Prestação de Serviços (CMT, Noxxon, Benner, etc.), Gerenciadoras de Projetos/Obras, manutenção geral, etc. (9) Diagnóstico e levantamento do acervo técnico, material de engenharia, Sistemas da TI (softwares, aplicativos, programas, etc.), propriedades intelectuais, transferências de tecnologia (softwares de bilhetagem eletrônica, CGS, SICOP, etc.) (10) Avaliar a necessidade de contratação, de empresa ou profissional, para, suporte técnico, apoio social e/ou psicológico aos empregados. (11) Verificar a possibilidade de firmar contrato ou parceria com empresa de TI para locação/manutenção de equipamentos.	(1) DP/DO/DF/GRH (2) DP/DO/DF/GRH (3) DP/DO/DF/GCF (4) DP/DO/DF/Gestores (5) DP/DO/DF/Gestores (6) DP/DO/DF/Gestores (7) DP/DO/DF (8) DP/DO/DF/GCS (9) DP/DO/DF/GPD/SEG (10) DP/DO/DF/GCS/GRH	(1) 01/02/21 (2) 48S (3) 01/02/21 (4) 01/02/21 (5) 01/02/21 (6) 01/02/21 (7) 04/02/21 (8) 01/02/21 (9) 01/06/21 (10) 01/04/21	(1) Expedido Decreto da regulamentação, quanto a extinção, executar todas as determinações nele impostas considerando as conclusões dos Planos de Ações.	(1)DO/DP/DF	(1)96S
4	EGR	Execução em Processos Judiciais	(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 - Sinfret). (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). Obs.: O aporte para obras, feito pelo GESP, é legal.	Legal/Conformidade de Financeiro	4	5	20	Evitar	(1) Normatização, revisão e aprimoramento das atividades dos "Processos Licitatórios" e da execução dos "Contratos". (2) Reciclagem e treinamento das equipes envolvidas. (3) Realizar/manter Auditorias nas áreas, conforme necessidade. (4) Manter seguro de responsabilidade cível (tipo D&O-Directors and Officers), aos Administradores.	(1) ACI/DNO/Gestores (2) GRH/GAJ/GCS/GCF (3) DP/DO/DF/AUD (4) DP/DO/DF/GCF	(1) 01/06/21 (2) 01/06/21 (3) Contínuo (4) Contínuo	(1) Viabilização de contratação de Assessoria Especializada para consultoria jurídica.	(1) DP/DO/DF/GAJ/GCF/GCS	(1) 16S

ORDEM	ÁREA	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO			TRATAMENTO DO RISCO							
		RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA			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	Integridade								Legal/Conform
1 Rara	1 Insign	CRITICI	2 Improv	2 Pequ	Peq-0a3	3 Possiv	3 Mede	Mod4a6	4 Prováv	4 Grand	Alt 8a12	50, Cert	5 Catast	Cr115a25	Mitigar
5	EGR	Gestão da Informação prejudicada	(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, Ouvidoria, 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 as 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 EMTU/SP. (3) Desmotivação, insatisfação e insegurança, dos empregados, pela falta de autenticidade e confiabilidade na informação.	Estratégico	4	4	16	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 conceitualização 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 detrimento à depreciação tecnológica e financeira.	(1) Gestores/ACI/GT Específico (2) DP/DO/DF/Gestores/GTI (3) GTI/ACI/GRH (4) DP/DO/DP/GCS/GTI/GCF	(1) 01/06/21 (2) 48S após Plano (1) (3) 24S após Plano (2) (4) 24S após Plano (2)	(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)	(1) DP/DO/DF/GCS/GTI/Gestores (2) DP/DO/DF/GCS/GTI/GRH/Gestores	(1)24S (2)24S
6	EGR	Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes	(1) Falta de empregados. (2) Dificuldade de acesso às informações pertinentes às Auditorias e aos Controles Internos. (3) Capacitação limitada da equipe. (4) Possível ingerência na execução de controles internos e auditorias. (5) Falta de qualificação profissional dos funcionários. (6) Não aproveitamento, do conhecimento adquirido pelo quadro funcional.	(1) Responsabilização de gestores. (2) Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados. (3) Possibilidade da ocorrência de improbidade, "proveito indevido". (4) Demandas judiciais à EMTU/SP.	Estratégico Legal/Conformidade	5	3	15	Mitigar	(1)Aproveitamento de empregados qualificados de outras áreas, consonantes às atribuições da Auditoria Interna e da ACI. (2) Realizar/manter Auditorias nas áreas, conforme necessidade. (3) Promover a autonomia/senção da ACI e da AUD. (4) Normalizar e padronizar todos os Processos de Trabalho da EMTU/SP, propiciando as auditorias e os Controles Internos.	(1) DP/DO/DF/GRH/Gestores (2) DP/DO/DF/AUD (3) DP/DO/DF/ACI/AUD (4) ACI/DNO/Gestores	(1) 01/04/21 (2) Contínuo (3) 01/04/21 (4) 01/08/21	(1) Contratar auditoria externa para as necessidades específicas. (2) Contratar uma consultoria para assessorar a ACI.	(1)DP/DO/DF/AUD (2)DP/DO/DF/ACI	(1)24S (2)24S
7	EGR	Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios	(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) Legislações não contempladas nos Termos de Referência/outros tipos de licitação, bem como nos Editais. (7) Deficiência na requalificação e reciclagem profissional dos funcionários. (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 de Financeiro	3	4	12	Mitigar	(1) Efetuar Auditoria Interna nas etapas mais relevantes do processo licitatório. (2) 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) Cumprir e manter a divulgação de informações, conforme determinado no Artigo 88 da Lei federal nº 13.303/16.	(1) AUD (2) GOP/GPS/SEG/ACI/GTI/DNO (3) SEG/GPS/GOP/ACI/GMI	(1) Contínuo (2) 24S (3) Imediato			
8	EGR	Perda de prazos	(1) Sistemas de TI desatualizados. (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) Carência no comprometimento e engajamento dos funcionários.	(1) Responsabilização de gestores. (2) Prejuízos financeiros. (3) Autuação da EMTU/SP por órgãos de controle externos. (4) Prejuízo à imagem da Empresa.	Estratégico Operacional	3	3	9	Mitigar	(1) Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades (atribuir responsáveis, corresponsáveis, prazos, etapas, etc.). (2) Identificar, treinar e manter atualizados, potenciais funcionários, para melhorar a execução de atividades específicas. (3) Diagnosticar os Sistemas e os Equipamentos de TI mais críticos, bem como, relevantes para as atividades exercidas. (4) Priorizar a substituição ou melhoria dos Sistemas e/ou Equipamentos de TI, mais críticos. (5) Implantar metas, índices temporais e/ou de produtividade, para estimular os funcionários. (6) Otimizar o planejamento de férias das áreas, pelos gestores.	(1) ACI/DNO/Gestores (2) GRH/Gestores (3) GTI/Gestores (4) Gestores/GTI/DF/GCF (5) DP/DO/DF/Gestores (6) Gestores/GRH	(1) 01/08/21 (2) 24S (3) 01/06/21 (4) 20S (5) 01/04/21 (6) Contínuo			
9	EGR	Prejuízo na Gestão dos Contratos	(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) Dificuldade para ocorrer 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 nºs 8.666/94 e 13.303/16.	(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) Fiscalização inadequada do Contrato.	Reputacional Legal/Conformidade de Financeiro	3	3	9	Mitigar	(1) Efetuar auditoria nos contratos mais relevantes. (2) Aprimorar o processo de aprovação nas medições e respectivos atestos. (3) Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades (atribuir responsáveis, corresponsáveis, prazos, etapas, etc.). (4) Disponibilizar as informações sobre a execução de todos os contratos. (Lei federal nº 13.303/16 Art. 88). (5) Implementar treinamento para os gestores quanto à correlação entre as Leis federais nºs 8.666/94 e 13.303/16.	(1) AUD (2) ACI/GCS/SEG/Gestores (3) GTI/DNO/ACI/Gestores (4) Gestores/ACI (5) DP/DO/DF/Gestores/GRH	(1) Contínuo (2) 24S (3) 01/12/21 (4) Contínuo (5) 01/06/21			

3. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS

3.1. DESENVOLVER MATRIZ DE OPORTUNIDADE

Descrição: Iniciar e concluir processo de desenvolvimento de uma Matriz de Oportunidade para a EMTU com a participação das demais áreas da Empresa. A meta envolve ainda a elaboração, aprovação junto à Diretoria, submissão ao Conselho de Administração e sua disseminação quando aprovada. Numa segunda etapa o acompanhamento e apoio aos Planos de Ação propostos.

Meta 2021: Concluir o desenvolvimento da Matriz de Oportunidade em 2021. Validação e aprovação pelo Conselho de Administração em 2022.

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

Risco relacionado: O desenvolvimento da Matriz de Oportunidade está relacionado ao **Risco 2 – Queda dos passageiros transportados** da Matriz de Riscos Corporativos à medida que ajuda a mitigar a consequência de se tornar uma empresa deficitária ou dependente do Estado e possibilita a criação de mecanismo para cobrir parte do custeio de manutenção e conservação dos ativos físicos do sistema. **Relação M ▷ R - Indireta**

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

Descrição: Acompanhar e monitorar todos os 9 riscos identificados na Matriz de Risco da empresa, a saber: **1)** Continuidade da Pandemia COVID19; **2)** Queda dos passageiros transportados; **3)** Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual nº 17.293/20; **4)** Execução em Processos Judiciais; **5)** Gestão da Informação prejudicada; **6)** Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes; **7)** Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios; **8)** Perda de prazos; **9)** Prejuízo na Gestão dos Contratos. A meta envolve ainda a disseminação da Matriz de Risco, estimulando, orientando, auxiliando e promovendo a execução dos Planos de Ações de Prevenção (PAP's) junto às áreas.

Meta 2021: Elaboração do relatório de acompanhamento da Matriz de Risco Corporativa elaborado pela ACI contendo informações de acompanhamento de cada um dos riscos.

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

Risco relacionado: O monitoramento dos riscos identificados na Matriz de Risco da EMTU/SP é a própria essência do objetivo da construção e identificação dos riscos da empresa. De qualquer modo, ele se relaciona diretamente com o **Risco 6 – Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes**, à medida que, sendo um dos diversos controles internos, necessita ser alvo de atenção e constar no PAP e PAC estabelecidos. Contribui ainda na mitigação dos itens 1, 3 e 4 das consequências previstas nesse risco. **Relação M ▷ R – Direta e Indireta.**

3.3. CUMPRIR O PLANO ANUAL DE ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA – PAINT

Descrição: O PAINT é o relatório com a previsão dos serviços 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 de Demonstrações Financeiras, sendo os relatórios gerados, úteis à Alta Administração da EMTU-SP, para auxiliar na tomada de decisões. A apuração se dará por meio de Relatórios gerados ao final de cada trabalho, com planos de ações, prazos e gestor responsável, estipulados pelas áreas auditadas, e acompanhadas pela AUD, para mitigação das possíveis não conformidades encontradas durante a Auditoria.

Meta 2021: Cumprimento de 100% das ações previstas no PAINT-2021.

Responsável: Auditoria (AUD)

Risco relacionado: O cumprimento do Plano Anual de Atividades da Auditoria interna – PAINT está relacionado diretamente ao **Risco 6 – Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes**. Consta nas ações previstas no PAP e conta com retaguarda do PAC indicado. Sua correta execução e acompanhamento contribui para evitar e/ou mitigar as consequências elencadas nos itens 1, 2, 3 e 4 previstas para esse risco. **Relação M ▷ R – Direta e Indireta.**

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

Descrição: Aumentar anualmente o volume de matérias positivas publicadas na Imprensa em 10% 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.

Meta 2021: Aumento de 10% no volume de matérias positivas em 2021, com relação ao exercício anterior.

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 **4 - Execução em Processos Judiciais; 5 - Gestão da Informação prejudicada; 7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios; 8 – Perda de Prazos e 9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos**, 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 – Indireta.**

3.5. REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO

Descrição: Realização de Concurso Público Emergencial, com o objetivo de atender às necessidades de pessoal conforme o Levantamento de Necessidades de Pessoal efetuado em todas as áreas da empresa em junho/2019.

Meta 2021: Não será medida em 2021*

*Nota: Devido às definições quanto ao status organizacional da empresa, o Decreto Nº 65.463, de 12 de janeiro de 2021, o qual suspende a realização de concursos públicos no ano de vigência deste Plano, e também as incertezas financeiras da empresa, a meta de contratar 30 novos funcionários em 2021, outrora apresentada no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, será reprogramada.

Responsável: Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Risco relacionado: A meta realização de concurso público está relacionada a uma das causas do **Risco 6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 1 - Falta de empregados) e do **Risco 8 - Perda de prazos** (Item 4 - Deficiência no quadro funcional) da Matriz de Risco Corporativo. No entanto, em ambos os casos, a contratação de pessoal não está diretamente mencionada nos Planos de Ação. **Relação M ▷ R – Indireta.**

3.6. 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.

Meta 2021: Atingir 100% do processo de adequação em 2021 por meio do levantamento das condições atuais da TI (banco de dados) para adequação à LGPD e requerimento para contratação de consultoria externa*.

*Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: A Lei Geral de Proteção de Dados está relacionada ao **Risco 5 - 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 – Indireta.**

3.7. 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 2021: Atingir 60% da otimização no processo de planejamento estratégico da EMTU/SP, a qual se dará pela 1) Implantação da Plataforma de Planejamento Estratégico da EMTU/SP (de 2021 a 2022) e 2) Criação de material audiovisual sobre o Planejamento Estratégico da EMTU/SP (2021-2022).

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

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 1 – “Revisar e implantar a normatização de todos os Processos de Trabalho, atribuições e atividades”, 2 – “Identificar, treinar e manter atualizados, potenciais funcionários, para melhorar a execução de atividades específicas” e 3 – “Diagnosticar os Sistemas e os Equipamentos de TI mais críticos, bem como, relevantes para as atividades exercidas” do PAP do **Risco 8 - Perda de prazos. Relação M ▷ R – Indireta.**

4. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

4.1. MANUTENÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PRÓPRIOS

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 2021: Não será medida em 2021*

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 **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** e **2 - Queda dos passageiros transportados**; De modo indireto consideram-se os itens **4 - Execução em Processos Judiciais**; **8 – Perda de Prazos** e **9 - Prejuízo 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 – Direta e Indireta.**

4.2. MANUTENÇÃO DE VARIAÇÃO POSITIVA DO LUCRO BRUTO

Descrição: Refere-se ao objetivo de manter positiva a variação do Lucro Bruto, que é obtido após a apuração da Receita Operacional Líquida deduzida dos Custos dos Serviços Prestados, comparando este resultado com o resultado do ano anterior.

Meta 2021: Não será medida em 2021*

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 lucro bruto é impactada por 5 itens da Matriz de Risco Corporativo, quer de forma direta ou indireta. Enquanto os riscos **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** e **2 - Queda dos passageiros transportados** incidem diretamente na meta, os itens **4 - Execução em Processos Judiciais**; **8 - Perda de Prazos** e **9 - Prejuízo 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 – Direta e Indireta.**

** Nota: Em decorrência da situação de excepcionalidade da pandemia COVID-19 e a conseqüente queda da demanda e redução da receita, além da publicação da Lei Autorizativa nº 17.293/2020, que dispõe sobre a possibilidade de extinção da companhia, a direção da empresa decidiu que as metas '3.1. Manutenção da Disponibilidade de Recursos Próprios' e '3.2. Manutenção de Variação Positiva do Lucro Bruto' não serão medidas e acompanhadas em 2021. Considerando um cenário futuro de retomada com condições mais próxima às normais, as referidas metas deverão ser reestabelecidas a partir de 2022.*

4.3. ATUALIZAR / INSTALAR MICROCOMPUTADORES

Descrição: Projeto para atualizar o parque de microcomputadores adquiridos há mais de 7 anos. Parcelas dos microcomputadores serão substituídas anualmente com o objetivo de evitar a defasagem tecnológica do parque instalado. Considera-se como valor total a atualização de 100% dos hardwares dos microcomputadores e substituição de 30% dos computadores já existentes, o que será alcançado em 2025.

Meta 2021: Atualização / instalação de 20% dos microcomputadores.*

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021 em função de restrições orçamentárias, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Os riscos relacionados à presente meta são o **Risco 5 - Gestão da Informação prejudicada** e o **Risco 8 - Perda de prazos**, os quais sofrem impacto da defasagem tecnológica dos equipamentos da empresa. Os PAP's são, respectivamente "Firmar contrato ou parceria para locação/manutenção de equipamentos de TI, em detrimento à depreciação tecnológica e financeira" (Item 4) e "Priorizar a substituição ou melhoria dos Sistemas e/ou Equipamentos de TI, mais críticos" (Item 4). **Relação M ► R – Indireta.**

4.4. ATUALIZAR / INSTALAR SERVIDORES E DEMAIS EQUIPAMENTOS

Descrição: Projeto para atualização de servidores, equipamentos de rede, *storage*, aumentando a capacidade de processamento e armazenamento da infraestrutura de TI.

Meta 2021: Atualização / instalação de 40% dos servidores e equipamentos em 2021. A finalização da atividade está prevista para 2025.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Assim como na meta anterior, há relação entre a atualização de servidores e equipamentos com os **Riscos 5 - Gestão da Informação prejudicada** e o **8 - Perda de prazos** no que diz respeito aos Planos de Ação para os mesmos (Item 4 - “Firmar contrato ou parceria para locação/manutenção de equipamentos de TI, em detrimento à depreciação tecnológica e financeira” e Item 4 - “Priorizar a substituição ou melhoria dos Sistemas e/ou Equipamentos de TI, mais críticos”, respectivamente). **Relação M ▷ R – Indireta.**

4.5. ATUALIZAR / INSTALAR OFFICE 365 E DEMAIS PROGRAMAS DE USO COLETIVO

Descrição: Projeto para atualização do pacote Office (Word, Excel, Powerpoint, chat, vídeo conferência, rede social corporativa, e-mail e armazenamento em nuvem) da Microsoft e demais programas de uso coletivo, tais como: Sistema operacional, Corel, AutoCad, Acrobat, Photoshop e Acrobat Creative, utilizados pelos colaboradores nas suas atividades diárias.

Meta 2021: Cumprimento de 80% da meta em 2021, porcentagem a qual se refere à disponibilização do Office 365 em 100% das máquinas. A atualização / instalação dos demais programas de uso coletivo será finalizada em 2023.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Da mesma maneira que nas Metas 3.3 e 3.4, a presente meta está alinhada aos PAP's dos riscos **5 - Gestão da Informação prejudicada** e **8 - Perda de prazos** (Item 4 - “Firmar contrato ou parceria para locação/manutenção de equipamentos de TI, em detrimento à depreciação tecnológica e financeira” e Item 4 - “Priorizar a substituição ou melhoria dos Sistemas e/ou Equipamentos de TI, mais críticos”, respectivamente). **Relação M ▷ R – Indireta.**

4.6. ATUALIZAR / INSTALAR SISTEMAS OPERACIONAIS E DEMAIS SOFTWARES DE USO ESPECÍFICO DE TI

Descrição: Projeto para atualização dos sistemas operacionais dos servidores e demais softwares de uso específico de TI, tais como: Software de backup, licenciamento FortGate, atualização do banco de dados SQL, atualização do e-mail, licenciamento Antivírus, utilizados nos servidores.

Meta 2021: Atualização / instalação de 15% dos sistemas operacionais e demais softwares em 2021. A conclusão dessa atividade está prevista para 2025.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: A atualização dos sistemas operacionais e softwares da TI está relacionada com o **Risco 5 - Gestão da Informação prejudicada**, no que diz respeito à depreciação tecnológica desses itens identificados como uma das causas do risco (Item 6 – “Dependência da Tecnologia da Informação (Infraestrutura/equipamentos e Programas de TI com limitações, redundantes e/ou desatualizados, internos e/ou externos)”). **Relação M ▷ R – Indireta.**

4.7. DESENVOLVER 2ª FASE DO SISTEMA DE RETAGUARDA DO CANAL DE DENÚNCIAS

Descrição: Desenvolver 2ª fase do sistema de retaguarda do Canal de Denúncias, responsável pela triagem das denúncias. Nessa fase será implementada a integração do sistema do Canal de Denúncia com o Ouvidoria Net para tratamento de demandas que entraram pelo Canal de Denúncia, mas que são Atendimento ao Cliente / Ouvidoria. A finalização da 2ª fase do Sistema é prevista para 2022.

Meta 2021: Realizar 40% da implantação do Sistema em 2021.*

** Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).*

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: O desenvolvimento da 2ª fase do sistema de retaguarda do canal de denúncias está relacionado indiretamente ao **Risco 8 – Perda de prazos** à medida que em geral, processos envolvendo denúncias possuem tempo de resposta, podem resultar em atuações por órgãos externos e em casos extremos em prejuízo à imagem da empresa, conforme elencado como possíveis consequências (itens 1, 3 e 4) desse risco na Matriz. **Relação M ▷ R – Indireta.**

4.8. DESENVOLVER NOVA VERSÃO DO APLICATIVO DO OPERADOR DO LIGADO

Descrição: Desenvolver versão offline do aplicativo do operador (Ligado), englobando conjunto de requisitos elencados, com previsão de finalização em 2022.

Meta 2021: Realizar 20% da implantação do Sistema.*

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Sem riscos relacionados, conforme atual Matriz de Risco. Futuramente poderá estar relacionado à Matriz de Oportunidade da empresa.

4.9. IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS DO SISTEMA BENNER

Descrição: Implementação dos módulos de aquisição e contratos do Benner, integrando as rotinas ao sistema corporativo, inclusive Audeps, e desativação do portal Sharepoint.

Meta 2021: Realizar 25% da implantação do módulo.*

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021 em função de restrições orçamentárias, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: A implantação do módulo de aquisições e contratos do sistema Benner está relacionado diretamente aos riscos **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** à medida que será a plataforma digital que concentrará as atividades de licitação e gestão dos contratos. **Relação M > R – Direta.**

4.10. DESENVOLVER MELHORIAS NO SISTEMA EPASSE

Descrição: Desenvolver nova versão do sistema ePasse, conforme conjunto de requisitos (melhorias) solicitados. A previsão de desenvolvimento da nova versão é 2022.

Meta 2021: Realizar 60% do desenvolvimento da nova versão.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Sem riscos relacionados, conforme atual Matriz de Risco. Futuramente poderá estar relacionado à Matriz de Oportunidade da empresa.

4.11. DESENVOLVER APLICATIVO DA MÃE (LIGADO)

Descrição: Desenvolver o aplicativo da mãe (Ligado), englobando conjunto de requisitos elencados. A previsão de finalização dessa atividade é 2022.

Meta 2021: Realizar 80% do desenvolvimento do aplicativo.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: Sem riscos relacionados, conforme atual Matriz de Risco. Futuramente poderá estar relacionado à Matriz de Oportunidade da empresa.

O quadro a seguir resume os investimentos em tecnologia previstos para 2021, os quais 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).

1. HARDWARE		Qte	Total			
	1.1. STORAGE				400.000	
	1.2. MODERNIZAÇÃO DA REDE DE SEDE				180.000	
	1.3. MICROCOMPUTADORES	120			360.000	
	1.4. WEBCAM	30			7.500	
	1.5. HEADSET	200			79.400	
	1.6. SERVIDOR PARA BACKUP	2			60.000	
	1.7. NOTEBOOKS	10			40.000	
	1.8. FORTIGATE	1			20.000	
		TOTAL INVESTIMENTO HARDWARE			1.146.900	
2. SOFTWARE						
	2.1. ECM	1			1.749.993	
	2.2. OFFICE 365 ANUAL LICENÇAS. DEF E1, E2, E3	260			170.336	
	2.3. LICENÇA FORTIGATE	3			79.000	
		TOTAL INVESTIMENTO SOFTWARE			1.999.329	
3. CUSTEIO						
	3.1. MANUTENÇÃO/UPGRADE (Média Mensal)				48.000	
	3.2. UPGRADES DE MEMÓRIA / 2 SSD/MÊS	20			24.000	
	3.3. CERTIFICADO LYNC/EXCHANGE	1			4.000	
	3.4. CERTIFICADO SITE/PRODESP	1			2.000	
		TOTAL CUSTEIO			78.000	
		TOTAL HARDWARE + SOFTWARE + CUSTEIO			3.224.229	
4. SERVIÇO						
	4.1.1. ERP - Manutenção Mensal	1	BENNER		319.200	
	4.1.2. ERP - Consultoria	1	BENNER		228.000	
	4.2. LINKS DE COMUNICAÇÃO	13	INTRAGOV		319.200	
	4.3. CONTRATO PRODESP - HOSPEDAGEM SITE ATUAL	1	PRODESP		127.380	
	4.4. MANUTENÇÃO DE SERVIDORES	20	A definir		54.000	
	4.5. SUPORTE OTRS	1	A definir		24.000	
	4.6. SUPORTE BACKUP	1	SERVIX		14.772	
	4.7. CONTRATO PRODESP - OFFICE 365	1	PRODESP		4.200	
	4.8. MD ACESSO - VISITANTE	1	MADIS		2.160	
	4.9.1. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA O DSI (2 consultores)	2	A definir		600.000	
	4.9.2. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA A GTI (1 DBA)	1	A definir		360.000	
	4.10 IMPLANTAÇÃO LGPD	1	EDITAL		1.000.000	
		TOTAL CONTRATO MENSAL			3.052.912	
5. MONITORAMENTO		Investimento DO relacionado ao CGS	Qte	Mês	Ano	
	5.1. Contratação de Serviço de Monitoramento e Fiscalização		1	EDITAL	836.364	9.200.000
		TOTAL CONTRATO MENSAL			9.200.000	

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 2021: Na Estratégia de Longo Prazo (ELP) 2021-2025 foi inicialmente considerado a meta de se concluir, em conjunto com a Secretaria dos Transportes Metropolitanos – STM, os processos de Concessões do Sistema de Transporte Coletivo das 5 áreas da RMSP. Entretanto questões importantes envolvendo a queda acentuada da demanda em 2020 devido a pandemia da COVID-19, impossibilitaram o estabelecimento de parâmetros adequados para balizar os termos dos futuros contratos de concessão. Dessa forma, a meta para 2021 foi cancelada e será reprogramada para o exercício seguinte.

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 **2 - Queda dos passageiros transportados; 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20 e 4 - Execução em Processos Judiciais**. Estes impactam direta e indiretamente na meta de modo que a relação fica: **Relação R ► M – Direta e Indireta**.

Outra relação possível se dá no sentido inverso, ou seja, a meta impactando o risco de modo direto. Como exemplo consideram-se os riscos **5 - Gestão da informação prejudicada e 9 - Prejuízo 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 – Direta**.

5.2. MELHORIA DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES OPERACIONAIS

Descrição: Melhoria da Qualidade das informações operacionais no processo de obtenção dos dados operacionais para a construção dos relatórios operacionais / base de dados histórica / dashboards. Os relatórios são a ferramenta de planejamento e gestão operacional, econômico-financeira e gerencial da operação do transporte nas regiões metropolitanas. 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). Em 2020 foi alcançada a meta de 23% prevista para o exercício. Relacionado ao Sistema de Monitoramento.

Meta 2021: Atingir 50% das linhas com informações operacionais obtidas por meio do sistema de arrecadação em cada Região Metropolitana Concedida (RMSP, RMBS, RMC).

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 5 - 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 – Indireta.**

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 2021: Atingir 100% de evolução da atividade no presente ano.*

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

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 5 - 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 – Indireta.**

5.4. REALIZAR TESTES E INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO DAS REGIÕES METROPOLITANAS

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 consequente 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 2021: Realizar ensaios de opacidade em número equivalente a 35% 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 Res. 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 dos contratos de concessão específicos sobre o tema.

A meta global (ELP 2021-2025) está condicionada à aquisição de novos equipamentos (atualização tecnológica de opacímetros), capacitação e disponibilização de mão-de-obra.

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020), devido à redução da mão de obra causada pela pandemia, além da necessidade de atualização dos equipamentos de medição de opacidade.

Responsável: Gerências Regionais

Risco relacionado: A Realização de Testes e 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 3 - Consolidação da Extinção da EMTU/SP pela Lei**

Estadual no 17.293/20, está diretamente relacionada com as consequências identificadas na matriz que poderão resultar da concretização do referido risco, identificadas entre as consequências nos Itens (1) *Prejuízo na qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal em 134 municípios do Estado de São Paulo* e item (6) *Oportunidade para o transporte clandestino se consolidar*. 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 – Indireta.**

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 todas as 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 2021: Realizar 100% das 35.020 fiscalizações previstas no exercício 2021 (sendo 18.700 fiscalizações operacionais e 16.320 fiscalizações remotas), em todas as linhas metropolitanas nas RM's.

Responsável: Gerências Regionais

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 3 - Consolidação da Extinção da EMTU/SP pela Lei Estadual no 17.293/20**, está diretamente relacionada com as consequências identificadas na matriz que poderão resultar da concretização do referido risco, identificadas entre as consequências nos Itens (1) *Prejuízo na qualidade da prestação do serviço de transporte intermunicipal em 134 municípios do Estado de São Paulo* e item (6) *Oportunidade para o transporte clandestino se consolidar*. 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 – Indireta.**

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 instalação de uma unidade Centro de Atendimento ao Passageiro Especial – CAPEs, na Região da Baixada Santista, traria melhoria na dinâmica operacional, visto não haver a necessidade do deslocamento da equipe de técnicos às Unidades de Saúde Credenciadas, gerando a economia com o transporte realizado pelos veículos da empresa, a redução do tempo de espera para o usuário solicitante, entre o tempo de emissão do Laudo de Isenção, e o efetivo recebimento de sua credencial. Fortalecimento do benefício concedido pelo Governo do Estado de São Paulo.

Meta 2021: Na Estratégia de Longo Prazo (ELP) 2021-2025 foi inicialmente considerado a meta de atingir 30% em 2021, com conclusão em 2022. Entretanto visando contribuir com os esforços para reduzir custos da empresa, esta meta foi cancelada para 2021 e será reprogramada para o exercício seguinte.

Responsável: Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Risco relacionado: A meta de implantação da unidade do Centro de Atendimento ao Passageiro Especial – CAPEs na RMBS pode ser impactada pelo **Risco 3 - Consolidação da Extinção da EMTU/SP pela Lei Estadual no 17.293/20**, relacionando-se às consequências elencadas no Item 1 - Prejuízo na 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 e Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas. **Relação R ► M – Indireta.**

5.7. DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMA PARA AGENDAMENTO ONLINE DOS USUÁRIOS PCD (PROJETO WEBCAPES)

Descrição: Criação de sistema de incorporação de documentos e formulários no sistema E-Cipes, em uso pelo Departamento de Atendimento ao Passageiro Especial – DPE, para otimizar a dinâmica no procedimento de solicitação e controle do benefício de gratuidade gerenciado pelo DPE, com a anexação de documentos em formato de arquivo, no cadastro do beneficiário,

diminuindo a necessidade de comparecimento desnecessário, e transtornos com a apresentação de documentos e laudos.

Esta plataforma também disponibilizará sistema para agendamento online dos usuários Passageiro Especial para agilizar o atendimento e possibilitar ao usuário verificar quais são as melhores datas e horários. Este sistema permitirá independência ao usuário, uma vez que poderá utilizar esta ferramenta de atendimento inclusive pelo celular, considerando que determinadas patologias não permitem disponibilidade ao usuário (exemplo: hemodiálise, quimioterapia, etc.)

Meta 2021: Atingir 100% em 2021.*

* Nota: A meta foi revisada pela área responsável em janeiro de 2021, portanto se difere do valor apresentado no relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025 (aprovado em 17/12/2020).

Responsável: Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Risco relacionado: Assim como a meta anterior, a disponibilização de sistema para agendamento online dos usuários Passageiro Especial pode ser impactada pelo **Risco 3 - Consolidação da Extinção da EMTU/SP pela Lei Estadual no 17.293/20**, relacionando-se às consequências elencadas no Item 1 - Prejuízo na 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. **Relação R ► M – Indireta.**

5.8. AUMENTAR A CAPACIDADE OBJETIVA DE ATENDIMENTO DO 0800

Descrição: Aumentar a capacidade objetiva de atendimento do 0800 por meio da Diminuição percentual de demanda por Informações no 0800. Será viabilizado pela otimização de outros meios informação por autoatendimento, aumentando a disponibilidade e agilidade do serviço para o atendimento e resolução de Reclamações, que passariam a representar um maior percentual relativo do serviço. Atualmente a utilização do serviço se divide entre 80% de manifestações solicitando Informações e 20% Reclamações/Sugestões.

Meta 2021: Alterar o padrão de utilização do serviço para 81,5% de manifestações por informações e 18,5% reclamações/sugestões, ao facilitar e agilizar o acesso a informações por outros meios.

Responsável: Ouvidoria (APO)

Risco relacionado: A meta de aumentar a capacidade objetiva de atendimento do 0800 com a diminuição percentual de demanda por Informações no 0800 por meio da otimização de outros meios de informação, se relaciona ao **Risco 5 - 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. **Relação M ▷ R – Indireta.**

5.9. ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA DOS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS DA CENTRAL DE ATENDIMENTO

Descrição: A atualização tecnológica da Central de Atendimento ao Cliente visa modernizar e dar agilidade ao sistema possibilitando um número maior de atendimentos e ampliar as formas de contato do público com a empresa, além de filtrar e encaminhar aos responsáveis pela solução da demanda assuntos mais pertinentes a cada área.

Meta 2021: Não há meta de avanço percentual estipulado para 2021, porém será realizado estudo multidisciplinar para mapeamento do processo de trabalho e fluxo de informações para respostas, visando subsidiar a subsequente atualização tecnológica a ser iniciada em 2022 e concluída em 2023.

Responsável: Ouvidoria (APO)

Risco relacionado: A meta de atualização tecnológica dos equipamentos e ferramentas da central de atendimento ao cliente, se relaciona ao **Risco 5 - Gestão da Informação prejudicada**, no que se refere às causas identificadas 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 – Indireta.

5.10. 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 2021: Atingir 9,3% 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 2021 a 2024) e 2) Atualização Tecnológica dos equipamentos e ferramentas da Central de Atendimento (de 2022 a 2023).

Responsável: Ouvidoria (APO)

Risco relacionado: A meta de otimizar o processo da central de atendimento ao cliente se relaciona ao **Risco 5 - 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 – Indireta.

5.11. 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 2021: Atingir 40% da implementação da integração dos sistemas.

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 3 - Consolidação da Extinção da EMTU/SP pela Lei Estadual no 17.293/20**, relacionando-se às consequências elencadas no Item 1 - Prejuízo na 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.

Relação R ► M – Indireta.

5.12. 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 2021: Atingir IQC igual ou superior a 7,05 no exercício 2021.

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 2 - 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 – Indireta.**

5.13. 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 2021: Atingir IGR com denominador igual ou superior a 37,5 mil no exercício 2021, considerando o valor de referência 1/37,5 mil.

Responsável: APO/GMI

Risco relacionado: O atingimento da meta do IGR está inversa e indiretamente relacionado ao **Risco 2 - 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 – Indireta.

6. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

6.1. 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 2021: 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.

Responsável: Depto de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

Risco relacionado: Os seguintes riscos e consequências podem interferir na conclusão do Referencial Técnico: **Risco 1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (no que diz respeito a perda de qualidade e atrasos na entrega de produtos ou resultados – Item 5) e **Risco 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, o qual tira o propósito da elaboração do Referencial quando há ciência das consequências relacionadas (Itens 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas e 3 - Perda da memória organizacional - acervo técnico, conhecimento humano, "expertise", entre outros). **Relação R ► M – Indireta.**

6.2. 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.

Meta 2021: Análise de 50% das garagens das empresas concessionárias operadoras do sistema de transporte público metropolitano na RMSP.

Responsável: Depto de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

Risco relacionado: A meta de acompanhamento da gestão ambiental do sistema de transporte público sob responsabilidade da EMTU/SP poderá ser impactada pelo **Risco 1 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, 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 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, trazendo insegurança dos parceiros (Item 5) e possíveis problemas para aferições num período de transição. Adicionalmente, a **Gestão da Informação prejudicada (Risco 5)** pode ser um item a impactar análises e tomadas de decisão. **Relação R ► M – Indireta.**

6.3. 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 50.000 quilômetros no total, que serão apurados conforme relatórios a serem elaborados por entidade técnica de acompanhamento e por empresa operadora.

Meta 2021: Rodar 25.000 Km com os ônibus a hidrogênio em 2021, aumentando para 50.000/ano nos exercícios seguintes.

Responsável: Depto de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

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 – Indireta.**

6.4. ADERÊNCIA AO PROGRAMA SP SEM PAPEL

Descrição: Implantar o Programa SP Sem Papel do Governo do Estado de São Paulo para reduzir / eliminar gradualmente o trâmite de papel no âmbito da Administração Estadual e no seu relacionamento com outras esferas de governo, mediante, entre outras iniciativas, ações de desburocratização e a adoção do processo digital.

Meta 2021: Sistema 100% implantado.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Risco relacionado: A meta de implantação do Programa SP Sem Papel está relacionada ao **Risco 5 - Gestão da Informação prejudicada**, podendo ser uma das causas do risco, como identificado na Matriz de Risco: “Diversidade da Regulamentação e Normatização” (Item 5). A presente atividade 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 – Indireta.**

7. PREVISÃO DE PROJETOS E OBRAS – EXERCÍCIO 2021

O cenário econômico dos últimos anos, severamente agravado em 2020 pelos reflexos econômicos decorrentes da crise da pandemia da COVID-19, que afetou a arrecadação e disponibilidade de recursos do Tesouro do Estado e, dessa forma, permanecerá impondo barreiras orçamentárias para a execução de obras e para os investimentos do setor público em 2021. Assim 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.

7.1. CONTRATOS EM ANDAMENTO E PREVISÃO DE NOVAS CONTRATAÇÕES

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.

8. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO

O quadro a seguir apresenta a Lei Orçamentária Anual 2021 N° 17.309, de 29 de dezembro de 2020. As atividades detalhadas na sequência do presente documento consideram todas as metas previstas pela empresa a serem realizadas no exercício 2021 com os recursos disponíveis, portanto pode haver atualizações com relação ao relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, aprovado em Reunião do Conselho de Administração em 17 de dezembro de 2020, previamente à emissão da LOA 2021.

INVESTIMENTOS EMTU 2021	Recurso Disponível (LDO+Op.Créd.+RAP+caixa)	Atividades Contratadas (em andamento)	Atividades a Contratar em 2021 / Atividades Reprogramadas
AÇÃO			
1469 - SIM DA BAIXADA SANTISTA	R\$ 173.793.514	Trecho Cons. Nébias-Valongo: Desapropriações Início das Obras Cíveis e Gerenc. Sist Compl (Subestações) Portas plataforma EIA-RIMA	Trecho Barreiros-Samaritá: Proj. Exec. do Trecho EIA-RIMA Obras de implant da Ponte dos Barreiros
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 149.169.459		
Operações de Crédito	R\$ 24.433.794		
Saldo em caixa	R\$ 190.261		
1486 - SIST. BAIXA/MÉDIA CAPACID. - PROJETOS	R\$ 2.200.925	Corredor Alto Tietê: Projeto Executivo (T1 e T2) e Básico (T3)	Corredor Alto Tietê: Proj. Exec. Trecho 3 (reprogr 2023) Desapropriação e Obras Trecho Arujá Corredor Perimetral Leste: Projeto Executivo
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 2.037.823		
Saldo em caixa	R\$ 163.103		
1505 – MELHORAMENTOS INFRAESTR. DOS CORREDORES	R\$ 10.000.000		Corredor ABD: Reforma Acessibilidade no Term. Jabaquara
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 10.000.000		
1827 - GESTÃO CORPORATIVA	R\$ 924.822		Aquisição de equip/insumos Reforma SEDE SP (2022) Proj Bas Exec Sedes RMC (2023), RMVPLN (2024) e RMS (2025)
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 924.822		
Recursos próprios			
1876 - PROGR. PONTOS DE CONEXÃO METROPOLITANOS	R\$ 12.279.187	ET Suzano: Licenciamento ambiental (LP e LI)	ET Suzano: Início de obras DUP e desapropriação Pólos de Articulação Metrop. (reprogr 2022)
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 12.279.187		
Operações de Crédito			
1938 - CAMPINAS – CORR. VER. BILÉO SOARES	R\$ 41.809.820	Trecho Complementar Camp.-Hort.-Sumaré: Obras e Gerenciamento Trecho Lote 3: Obras remanescentes Trecho Variante: Proj. Restauração (Condephaat) e Proj. Restauração ecológica	Trecho Nova Odessa-Sta Bárbara D'Oeste Recontratação p/ instalação de brises terminais de Americana e Sta Bárbara Trecho Variante Hortolândia-Sumaré: Proj. Exec. do Trecho (conclusão 2023)
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 38.593.506		
Saldo em caixa	R\$ 3.216.314		
1939 - CORREDOR GUARULHOS-SP	R\$ 53.959.065		Trecho Cecap-V. Galvão: Obras e gerenciamento do trecho remanescente (Parada IV Centenário - V. Augusta) + Parada Gopoúva
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 53.856.117		
Saldo em caixa	R\$ 102.947		
1967 - REDUÇÃO POLUIÇÃO E DESENV. DE TECNOLOGIAS			Implantação de painéis fotovoltaicos nos terminais
2287 - CORREDOR METROP. ITAPEVI-SP	R\$ 48.085.016	Trecho Jandira-Carapicuíba: Obras remanescentes Lote 3c. + licenciamento Amb. Trecho Km21 - V. Yara: Obras Term. Vila Yara	Trecho Carapicuíba-Osasco KM21: Obras remanescentes e gerenc. / Est. Amb. (reprogr 2022) Trecho Km21 - V. Yara: Desapropriação Início das Obras
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 11.563.290		
Operações de Crédito	R\$ 35.676.904		
Saldo em caixa	R\$ 844.822		
2540 - ESTRUT. DO TRANSP. NAS REGIÕES METROPOLITANAS	R\$ 2.860.000		RM Sorocaba: Pesquisa Origem e Destino: Desenv. Sist / Exec. da Pesquisa OD Domic, Linha de Contorno e OD Embarc. RM Ribeirão Preto: Pesquisa Origem e Destino: Estudos Prep, Planej. e Exec da Pesquisa OD (2024) PCM: Atualização (iniciar) SIVIM: Atualização (iniciar)
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 2.760.000		
Saldo em caixa	R\$ 100.000		
2616 - BRT METROPOLITANO ABC PAULISTA			BRT ABC PAULISTA: Desapropriações; Início de Obras
Fonte Tesouro + RAP			
TOTAL	R\$ 345.912.349		
Fonte Tesouro + RAP	R\$ 281.184.204		
Operações de Crédito	R\$ 60.110.698		
Saldo em caixa	R\$ 4.617.447		

9. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES PREVISTAS NAS AÇÕES – EXERCÍCIO 2021

9.1. AÇÃO 1469 – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO METROPOLITANO – SIM DA BAIXADA SANTISTA

9.1.1. VLT – TRECHO CONSELHEIRO NÉBIAS-VALONGO

9.1.1.1. ATIVIDADES CONTRATADAS

Desapropriações e Obras

Estão contratadas (Contrato 001/2020) as Obras para implantação do Trecho Conselheiro Nébias-Valongo do VLT na RMBS. Deverão ser implantados ainda sistemas complementares (subestações) e portas plataforma.

As desapropriações incluem as áreas necessárias à implantação das estações, subestações e os ajustes de geometria ao longo do trecho. Houve o início de ajuizamento em 2019 e a conclusão das desapropriações está prevista para 2021.

As obras do trecho deverão atingir 53% de avanço ao final do exercício 2021 e deverão ser concluídas em 2023.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Assessoria de Desapropriações e Reassentamentos (ADR) e Gerência de Projeto e Implantação de Sistemas (GPS)

Risco relacionado: As desapropriações e obras podem sofrer impactos causados pelos riscos **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.1.2. VLT – TRECHO BARREIROS-SAMARITÁ

9.1.2.1. ATIVIDADES CONTRATADAS

Licenciamento ambiental

Revisão, atualização e consolidação do Estudo de Impacto Ambiental – EIA existente e elaboração do Relatório de Impacto Ambiental – RIMA do VLT/SIM – Veículo Leve sobre Trilhos – Trecho Barreiros/Samaritá – Fase 3, a ser implantado no município de São Vicente, e obtenção do licenciamento ambiental do empreendimento junto à CETESB/SP.

A meta para 2021 é atingir 94% de avanço percentual de desenvolvimento dos produtos previstos em contrato, com previsão de conclusão em 2022, com a obtenção da LP – Licença Ambiental Prévia e LI – Licença Ambiental de Instalação do empreendimento.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Assessoria de Meio Ambiente (AMA)

Risco relacionado: A execução do Licenciamento ambiental pode sofrer consequências no caso da concretização dos riscos **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais).

Relação R ► M – Indireta.

9.1.2.2. ATIVIDADES A CONTRATAR

Obras Ponte “A Tribuna” (Ponte dos Barreiros)

Previsão de contratação em 2021 das obras para implantação da nova Ponte dos Barreiros, no Trecho Barreiros-Samaritá do VLT. A nova Ponte dos Barreiros faz-se necessária em decorrência da constatação do comprometimento estrutural da ponte existente, conforme relatório elaborado pelo IPT e TECPONT em 2001 e corroborados a partir de estudos de complementação da

avaliação das condições estruturais da ponte realizados dentro do escopo do projeto básico do trecho.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras para implantação da Ponte dos Barreiros podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

Projeto Executivo do Trecho

Previsão de Contratação em 2021 do Projeto Executivo do Trecho Barreiros-Samaritá do VLT, que é a continuidade natural do Trecho Barreiros/Porto considerando que o VLT está sendo implantado ao longo da antiga faixa ferroviária existente. Trata-se da continuidade do escopo de implantação do empreendimento previsto no contrato da PPP. O projeto executivo deverá ser concluído em 2022.

Responsável: Departamento de Elaboração de Projetos (DEP) / Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: Com relação aos processos realizados para contratação do Projeto Executivo do trecho, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.2. AÇÃO 1486 – SISTEMAS DE BAIXA E MÉDIA CAPACIDADE

9.2.1. BRT METROPOLITANO PERIMETRAL ALTO TIETÊ

9.2.1.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Projeto Executivo Trecho 3

Em razão de restrições orçamentárias, foi reprogramada para 2023 a contratação do Projeto Executivo do Trecho 3, entre os municípios de Itaquaquecetuba, Poá e Ferraz de Vasconcelos.

Responsável: Departamento de Elaboração de Projetos (DEP) / Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

Desapropriações e Obras Trecho Arujá

Em razão de restrições orçamentárias, foi reprogramada para 2022 a Contratação das Obras e serviços para a implantação do Trecho 1 do BRT Perimetral Alto Tietê, no município de Arujá. Destaca-se, contudo, que em relação às desapropriações, está previsto o início do ajuizamento para 2021.

Responsável: Assessoria de Desapropriações e Reassentamentos (ADR)

Risco relacionado: Com relação aos processos realizados para contratação das obras e serviços, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras para implantação do Trecho Arujá podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19, 2 - Queda dos passageiros transportados e 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.2.2. BRT METROPOLITANO PERIMETRAL LESTE

9.2.2.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Projeto Executivo

Está prevista para 2022 a contratação do Projeto Executivo do BRT Metropolitano Perimetral Leste, a ser concluído em 2024.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Departamento de Elaboração de Projetos (DEP) / Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.3. AÇÃO 1505 – MELHORAMENTOS NA INFRAESTRUTURA DOS CORREDORES

9.3.1. CORREDOR ABD

9.3.1.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Reforma para Adequação de Acessibilidade no Terminal Jabaquara

Está prevista para 2021 a contratação e finalização dos Projetos Básico e Executivo para readequação às normas de acessibilidade do Terminal Jabaquara, em atendimento a exigências do Ministério Público do Estado de São Paulo e dentro das premissas de melhorar a conectividade da rede de transporte e das condições básicas de integração, conforto, segurança e acessibilidade ao transporte.

Responsável: Departamento de Elaboração de Projetos (DEP) / Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na

entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.3.1.2. OUTRAS ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS

Estudo de viabilidade

Em 2021 está prevista a continuidade e conclusão do Estudo de Viabilidade Técnica para modernização da Extensão Diadema-Morumbi do Corredor Metropolitano ABD, que tem por objetivo fornecer subsídios para a realização do *Retrofit* da infraestrutura existente de modo a proporcionar maior qualidade de atendimento ao longo do eixo.

Responsável: Depto de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

Risco relacionado: A meta de conclusão do Estudo de Viabilidade pode ser prejudicada no caso de concretização dos riscos: **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas) e **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP). **Relação R ► M – Indireta.**

9.4. AÇÃO 1827 – GESTÃO CORPORATIVA

9.4.1. IMPLANTAÇÃO E REFORMAS SEDES REGIONAIS

9.4.1.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Os recursos próprios que constam nesta ação destinam-se a despesas de custeio, aquisição de equipamentos e insumos para execução das atividades internas.

9.4.1.2. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Reforma Sede RMSP – Obra

Em razão de restrições orçamentárias, foi reprogramada para 2022 a contratação para execução de reforma na Sede de São Paulo.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: A presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na prestação de serviços e na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Itens 1 e 2, Risco 3), o que tornam desnecessário o objetivo da presente meta. **Relação R ► M – Indireta.**

Projetos Básico e Executivo Sedes RMC, RMS e RMVPLN

Foram reprogramadas as contratações para implantação das sedes de Campinas, do Vale do Paraíba e Litoral Norte e de Sorocaba, respectivamente para 2023, 2024 e 2025.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: Seguem aqui as mesmas relações mencionadas na meta anterior.

9.5. AÇÃO 1876 – PROGRAMA CONEXÕES METROPOLITANAS

9.5.1. ESTAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA SUZANO SUL

9.5.1.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Desapropriação e Obras

Será realizada em 2021 a contratação de Obras para implantação da Estação de Transferência Suzano Sul. As obras deverão ser iniciadas em 2021 e concluídas em 2022. Destaca-se que, em relação às desapropriações, está previsto o início do ajuizamento para 2021.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Assessoria de Desapropriações e Reassentamentos (ADR) e Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2);

Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.5.2. POLOS DE ARTICULAÇÃO METROPOLITANA

9.5.2.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Obras

Foi reprogramada para 2022 a contratação para a construção de novos polos de articulação metropolitana.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: A presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 para implantação dos Polos de Articulação podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

- 9.6. AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES – CAMPINAS
- 9.6.1. TRECHO CAMPINAS-HORTOLÂNDIA-SUMARÉ (COMPLEMENTARES)
- 9.6.1.1. ATIVIDADES CONTRATADAS

Obras

Conforme Contrato 005/2018, está prevista para 2021 a conclusão da implantação das obras complementares do trecho Campinas-Hortolândia-Sumaré do Corredor Metropolitano Vereador Biléo Soares, na Região Metropolitana de Campinas.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: As obras complementares podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19, 2 - Queda dos passageiros transportados e 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

Gerenciamento

Conforme Contrato 015/2018, está prevista a conclusão dos serviços de engenharia para apoio ao gerenciamento, supervisão, fiscalização e gestão para continuidade da implantação das obras complementares ao trecho Campinas - Sumaré do Corredor Metropolitano Vereador Biléo Soares na Região Metropolitana de Campinas.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: Com relação à finalização do contrato de gerenciamento, podem trazer consequências à atividade, os riscos **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP)

e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.6.2. TRECHO HORTOLÂNDIA-SUMARÉ (VARIANTE)

9.6.2.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Projeto

Está prevista para 2021 a contratação do Projeto Executivo do Trecho Variante Hortolândia-Sumaré, com conclusão prevista para 2023. A elaboração dos Projetos Executivos do Trecho Variante visa à continuidade de implantação do empreendimento com o tratamento viário para os municípios atendidos, incluindo a priorização do transporte coletivo nas vias que compõem a rede viária utilizada, objetivando o aumento da velocidade média nos deslocamentos metropolitanos, sobretudo nos eixos em que se propõe a troncalização de linhas metropolitanas.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Departamento de Elaboração de Projetos (DEP) / Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.)**, **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.6.3. TRECHO NOVA ODESSA-SANTA BÁRBARA D'OESTE

9.6.3.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Instalação de Brises nos Terminais de Americana e Santa Bárbara D'Oeste

Está prevista para 2021 a recontratação e finalização dos serviços para fornecimento e instalação de estrutura metálica e brises nos Terminais Metropolitanos de Americana e Santa Bárbara D'Oeste. O contrato anterior 016/2018 foi rescindido em razão da não aprovação do plano de trabalho apresentado por conta de discordâncias com o projeto licitado.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: A presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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. A instalação de brises nos Terminais supracitados pode ser impactada pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.7. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP

9.7.1. TRECHO CECAP-VILA GALVÃO

9.7.1.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Obras

Está prevista para 2021 a contratação de obras e gerenciamento para implantação do trecho remanescente de 2,2 Km entre as paradas IV Centenário e Vila Augusta, além da implantação da parada Gopoúva, no Corredor Guarulhos-SP da Região Metropolitana de São Paulo – RMSP. A conclusão está prevista para 2023.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras no trecho remanescente e da Parada Gopoúva podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

- 9.8. AÇÃO 1967 – REDUÇÃO POLUIÇÃO E DESENV. DE TECNOLOGIAS
- 9.8.1. GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PARA ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO SOB GESTÃO DA EMTU/SP
- 9.8.1.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Painéis fotovoltaicos nos terminais da EMTU

Foi reprogramada para 2022 a implantação de projeto piloto de geração de energia elétrica através da instalação de painéis fotovoltaicos em infraestruturas de transporte público metropolitano sob gestão da empresa, reduzindo o consumo de energia elétrica da rede da concessionária pública. A apuração se dará pela quantidade de energia elétrica consumida (kWh) oriunda da geração fotovoltaica. A meta para 2022 consiste na definição do local, implantação do projeto piloto e geração de 40.000 kWh.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021 e, para viabilização desta atividade em 2021, seria necessário utilizar recursos próprios, que por sua vez estão sendo direcionados para atividades essenciais da empresa como forma de manter o equilíbrio financeiro frente à redução de receitas ocorrida em 2020.

Responsável: Depto de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**: Atraso e perda de qualidade na entrega de resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.9. AÇÃO 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP

9.9.1. TRECHO CARAPICUÍBA-OSASCO KM21

9.9.1.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Obras

Houve a reprogramação para 2022 das obras de implantação no trecho Carapicuíba-Osasco KM21 do Corredor Metropolitano Itapevi-São Paulo, sendo a conclusão prevista para 2023.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras no trecho Carapicuíba-Osasco podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.9.2. TRECHO OSASCO KM 21-VILA YARA

9.9.2.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Desapropriação

Está previsto para 2021 o início do ajuizamento das desapropriações para implantação do Trecho Osasco KM 21-Vila Yara do Corredor Metropolitano Itapevi-São Paulo. As desapropriações deverão ser concluídas em 2023.

Responsável: Assessoria de Desapropriações e Reassentamentos (ADR)

Risco relacionado: As desapropriações, etapa essencial para implantação do Trecho Osasco KM 21-Vila Yara, podem sofrer impactos causados pelos riscos **1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

Obras

Está prevista para 2021 a contratação das obras de implantação do Trecho Osasco KM21-Vila Yara. Em 2021, dever-se-á atingir 2% de avanço das atividades previstas, a qual prosseguirá nos exercícios seguintes devendo ser concluída a implantação do trecho em 2024.

A meta foi atualizada com relação ao Relatório da Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, pois o mesmo foi emitido previamente à aprovação da LOA 2021.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: No que diz respeito à tramitação prévia à assinatura do contrato, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). As obras no trecho Osasco KM21-Vila Yara podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

9.10. AÇÃO 2540 – ESTRUTURAÇÃO DO TRANSPORTE NAS REGIÕES METROPOLITANAS

Com o objetivo de iniciar e promover o processo de assunção das novas regiões metropolitanas criadas no Estado de São Paulo, nas quais a EMTU passará a atuar com o mesmo objetivo de prover melhorias operacionais e nos sistemas que beneficiem os usuários do transporte intermunicipal dentro das regiões metropolitanas, a presente AÇÃO 2540 contempla as atividades e projetos apresentados a seguir.

9.10.1. REGIÃO METROPOLITANA DE SOROCABA – RMS

9.10.1.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Pesquisa O/D RMS

Está prevista para 2021 a contratação para Execução da Pesquisa Origem e Destino Domiciliar, Pesquisa da Linha de Contorno e Desenvolvimento de Sistemas na Região Metropolitana de Sorocaba.

Responsável: Depto de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

Risco relacionado: O processo de contratação da Pesquisa pode ser comprometido no caso da constatação dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** em dois campos: mudança nos hábitos de deslocamento da população devido às restrições impostas pelo Governo, levando a uma distorção temporária de resultados, e 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”). Por fim, como no caso dos demais estudos e projetos da empresa, outros riscos que impactam negativamente a meta são: **Risco 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas - Item 2); **Risco 8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **Risco 9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais - Item 1 das Consequências).

Relação R ► M – Indireta

9.10.2. REGIÃO METROPOLITANA DE RIBEIRÃO PRETO – RMRP

9.10.2.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Pesquisa O/D RMRP

Em relação à Região Metropolitana de Ribeirão Preto, em razão da não efetivação até o momento da transferência da gestão do transporte metropolitano para a EMTU/SP, não há previsão para 2021 da contratação para o Planejamento e Execução da Pesquisa Origem e Destino Domiciliar, Pesquisa da Linha de Contorno e Desenvolvimento de Sistemas.

Responsável: Depto de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC) / Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD)

Risco relacionado: Em suma, observam-se as mesmas relações da meta anterior.

9.10.3. PCM – PROGRAMA DE CORREDORES METROPOLITANOS (ATUALIZAÇÃO)

9.10.3.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Atualização PCM

Será realizada em 2021 a Contratação para atualização do PCM – Programa de Corredores Metropolitanos. A necessidade de atualização do programa, concluído em 2010, se dá em função das alterações na rede metropolitana de transporte sobre trilhos e pneus, ocorridas no decorrer deste período.

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

Risco relacionado: Com relação aos trâmites licitatórios, os riscos que podem trazer impactos à contratação do PCM são: **Risco 6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **Risco 7 - Prejuízo na Gestão dos Processos Licitatórios** (todas as consequências listadas na Matriz de Risco). Durante o desenvolvimento dos produtos deste estudo, a concretização do **Risco 1 - Continuidade da Pandemia COVID-19** pode causar atrasos ou perda de qualidade nos produtos

(Item 5 das Consequências). O **Risco 3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** pode impactar no modo como o planejamento da rede de transportes feito pela EMTU/SP é enxergado, endossando a consequência 2 - “Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas”, listada na Matriz de Risco. De maneira análoga, a concretização do **Risco 2 - 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). O acompanhamento da execução desse contrato pode ser impactado por dois riscos: **Risco 8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **Risco 9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (pode ocasionar o não cumprimento das cláusulas contratuais - Item 1 das Consequências). **Relação R ► M – Indireta**

9.10.4. SIVIM – SISTEMA VIÁRIO DE INTERESSE METROPOLITANO (ATUALIZAÇÃO)

9.10.4.1. ATIVIDADES A CONTRATAR

Atualização SIVIM

Está prevista para 2021 a Contratação da atualização do SIVIM – Sistema Viário de Interesse Metropolitano. O SIVIM é um programa do Governo do Estado de São Paulo com o objetivo de desenvolver estudos, projetos e ações, implantados de forma individual ou em parceria com municípios e entidades afins, visando a otimizar a operação do viário de interesse metropolitano, compreendido pelo conjunto de vias principais e respectivas áreas de influência, utilizados pelos serviços metropolitanos de transporte coletivo urbano de passageiros sobre pneus.

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

Risco relacionado: Observam-se as mesmas relações discriminadas na meta anterior.

9.10.5. TRANSPORTE ESTRUTURADOR DA BACIA SUDOESTE - TEBAS

9.10.5.1. ATIVIDADES REPROGRAMADAS

Projeto Funcional – TEBAS

O Estudo Técnico do Transporte Estruturador da Bacia Sudoeste – TEBAS, desenvolvido internamente, teve concluída em 2019 a Etapa de diagnóstico. Esta etapa identificou a situação atual e as deficiências da integração física, operacional e da infraestrutura do transporte metropolitano na Sub-região Sudoeste da RMSP. A etapa seguinte do referido Estudo Técnico é a de Proposições, com finalização prevista ainda para 2020.

A consecução das etapas subsequentes, contudo, depende de disponibilidade orçamentária para a contratação do Projeto Funcional. Em razão de restrições orçamentárias, a contratação do projeto funcional foi reprogramada para 2022.

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

Risco relacionado: Com relação às atividades realizadas visando a contratação do Projeto Funcional do TEBAS, a presente meta pode sofrer impacto dos riscos **6 - Auditoria e Controles Internos prejudicados ou ausentes** (Item 2 - Ocorrência de contratos insatisfatórios ou mal formulados) e **7 - 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19** (Item 5 - Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados), **2 - 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.), **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20** (Item 2 - Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas), **8 - Perda de prazos** (devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP) e **9 - Prejuízo na Gestão dos Contratos** (Item 1 - Não cumprimento das garantias/cláusulas contratuais). **Relação R ► M – Indireta.**

9.11. AÇÃO 2616 – BRT METROPOLITANO

9.11.1. BRT METROPOLITANO ABC PAULISTA

Implantação

Está previsto para 2021 o início de implantação do BRT Metropolitano ABC Paulista, que interligará os municípios de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul às Estações Tamandateí (Linha 2-Verde do Metrô e Linha 10-Turquesa da CPTM) e Sacomã (Linha 2-Verde do Metrô) em São Paulo.

Ressalta-se, contudo, que foi instituído grupo de trabalho visando à viabilização da execução do empreendimento por meio de parcerias com investimentos da iniciativa privada.

Responsável: Gerência de Obras e Projetos (GOP)

Risco relacionado: As obras para implantação do BRT Metropolitano ABC Paulista podem ser impactadas pelo **Risco 8 - Perda de prazos**, devido a problemas com o quadro funcional, ou deficiências normativas / de rotina internas à EMTU/SP. Além disso, o **Risco 9 - Prejuízo 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 - Continuidade da Pandemia COVID-19**, **2 - Queda dos passageiros transportados** e **3 - Consolidação da extinção da EMTU/SP pela Lei estadual no 17.293/20**, por fim, traz consequências críticas a essa atividade: Atraso e perda de qualidade na entrega de produtos ou resultados (Item 5, Risco 1); Prejuízo nas melhorias internas ou externas à EMTU/SP - Concessionárias, Permissionárias, PPP's, Convênios... (Item 9, 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 2); Prejuízo na implantação de infraestruturas nas regiões metropolitanas (Item 2, Risco 3). **Relação R ► M – Indireta.**

10. CRONOGRAMA DE ATINGIMENTO DE METAS

Ao longo do exercício, as metas serão acompanhadas pela ACI em base trimestral. Visando facilitar esse acompanhamento, foi elaborado um cronograma de execução trimestral que servirá de marcador para as áreas responsáveis no controle do andamento das atividades, possibilitando possíveis ajustes e/ou realinhamentos. 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).

Vale a pena ressaltar que determinadas metas são estanques e atingidas em determinado ponto temporal. Desse modo, nem todas as metas apresentam valores em cada um dos 4 trimestres. Também a coluna 'Total' poderá se referir à soma dos valores trimestrais ou ao último valor (4º trimestre). As metas que consistem em desenvolvimento de atividades serão representadas pela porcentagem acumulada no período em que ocorrerem (portanto, são exceções: índices – de melhora de imagem junto aos usuários, IGR, IQC –, emissão de referencial técnico, quilometragem rodada, mensuração de atendimento do 0800).

10.1. METAS ORGANIZACIONAIS

ORGANIZACIONAIS	2021				Total
	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	
Desenvolver Matriz de Oportunidade	20%	40%	60%	80%	80%
Cumprir o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - PAINT	25%	50%	75%	100%	100%
Monitoramento dos Riscos identificados da Matriz de Risco da EMTU	25%	50%	75%	100%	100%
Melhorar imagem da EMTU/SP junto aos usuários por meio da imprensa	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	10%
Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	10%	50%	90%	100%	100%
Otimização no processo de Planejamento Estratégico		10%	30%	60%	60%

10.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	2021				Total
	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	
Atualizar / instalar microcomputadores			8%	20%	20%
Atualizar / instalar servidores e demais equipamentos	24%	24%	28%	40%	40%
Atualizar / instalar Office 365 e demais programas de uso coletivo	80%				80%
Atualizar / instalar Sistemas Operacionais e softwares de uso específico de TI		1,5%	7,5%	15%	15%
Desenvolver 2ª fase do Sistema de Retaguarda do Canal de Denúncias			20%	40%	40%
Desenvolver nova versão do aplicativo do operador do Ligado				20%	20%

Implantação do Módulo de Aquisições e Contratos do Sistema Benner				25%	25%
Desenvolver melhorias no Sistema ePassé	15%	30%	45%	60%	60%
Desenvolver aplicativo da Mãe (Ligado)		32%	64%	80%	80%

10.3. METAS OPERACIONAIS

OPERACIONAIS	2021				Total
	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	
Melhoria da Qualidade das Informações Operacionais	25%	30%	40%	50%	50%
Construção de Indicadores Operacionais - ICV e ICP	50%	60%	80%	100%	100%
Realizar inspeções de opacidade da frota do sistema de transp. regular e de fretamento das RM's		QFGE 5% QFRE 10%	QFGE 20% QFRE 40%	QFGE 35% QFRE 60%	QFGE 35% QFRE 60%
Realizar fiscalizações operacionais das linhas sistema de transp. regular das RM's	25%	50%	75%	100%	100%
Otimizar Processo da Central de Atendimento ao Cliente e Ouvidoria			4,0%	9,3%	9,3%
Aumentar a capacidade objetiva de atendimento do 0800			83% infor. 17% recl.	81,5% infor. 18,5% recl.	70% infor. 30% recl.
Projeto WebCAPES / Disponibilização de sistema para agendamento online dos usuários PCD	30%	50%	70%	100%	100%
Biometria no Passe Escolar e Passageiro Especial			20%	40%	40%
IQC - Índice de Qualidade do Cliente (índice anual)	-	-	-	-	IQC ≥ 7,05
IGR - Índice Geral de Reclamações	1/31,8 mil	1/36,2 mil	1/40,1 mil	1/44,3 mil	Denominador IGR ≥ 37,5 mil

10.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	2021				Total
	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	
Certificação de Alta Qualidade Ambiental AQUA-HQE p/ empreendimentos da EMTU/SP			1		1
Acompanhamento gestão ambiental do sistema de transporte público metrop. da EMTU/SP				50%	50%
Operação de ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio		5.000 km	10.000 km	10.000 km	25.000 km
Aderência ao Programa SP Sem Papel	25%	50%	75%	100%	100%

10.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO)

ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS	2021				Total
	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	
Obras Trecho 2 - Cons. Nébias-Valongo – VLT Baixada Santista – Contrato 001/2020	5%	23%	38%	53%	53%*
Obras da Ponte dos Barreiros / Trecho 3 - Barreiros-Samaritá – a contratar				13%	13%*
Projeto Executivo Trecho Barreiros-Samaritá - VLT Baixada Santista - a contratar			4%	31%	31%*
Desapropriação do Trecho Conselheiro Nébias-Valongo	95%	100%			100%
Licenciam. Ambiental VLT - Fase 3 - Barreiros/Samaritá + taxas - Contrato 003/2019	2%	27%	32%	94%	94%*
Desapropriação do Trecho 1 - Arujá do BRT Metropolitano Perimetral Alto Tietê				50%	50%
Estudo de Viabilidade Técnica - Modernização da Extensão Diadema-Morumbi	80%	90%	100%		100%
Projetos Básico e Executivo - Adequação acessibilidade Terminal Jabaquara		6%	80%	100%	100%
Obras - Estação de Transferência Suzano Sul				5%	5%*
Desapropriações para implantação da Estação de Transferência Suzano Sul			50%		50%
Projeto Executivo Trecho Variante Hortolândia Sumaré - a contratar			23%	58%	58%*
Obras Complementares ao Trecho Campinas-Sumaré - Contrato 005/2018	100%				100%
Obras – Brises - Terminal Americana e Santa Bárbara D'Oeste - a contratar			83%	100%	100%*
Obras – Parada Gopoúva / Trecho CECAP-Vila Galvão - a contratar				25%	25%*
Obras - Paradas IV Centenário-V. Augusta / Trecho CECAP - V. Galvão - a contratar			11%	28%	28%*
Obras - Trecho Osasco (km 21) – Term. Amador Aguiar (Vila Yara) - a contratar				2%	2%*
Desapropriação Trecho Km21-Vila Yara do Corredor Metrop. Itapevi-São Paulo				50%	50%
PCM – Programa de Corredores Metropolitanos (Atualização)				5%	5%*
SIVIM – Sistema Viário de Interesse Metropolitano (Atualização)				5%	5%*
Obras - BRT Metropolitano ABC-Paulista - a contratar			25%	50%	50%

*Obs. Porcentagens divergem do apresentado no Relatório da ELP 2021-2025, pois o mesmo foi emitido antes da aprovação da LOA 2021.

11. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA

Todos os indicadores e metas previstas para 2021 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

11.1. METAS ORGANIZACIONAIS

ORGANIZACIONAL	Acréscimo de Desembolso? (investimento)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
Desenvolver Matriz de Oportunidade	→	↑	→	↑
Cumprir o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - PAINT	→	→	→	↑
Monitoramento dos Riscos identificados da Matriz de Risco da EMTU	→	→	→	↑
Melhorar imagem da EMTU/SP junto aos usuários por meio da imprensa	↓	↑	↓	↑
Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	↓	→	→	↑
Otimização no processo de Planejamento Estratégico	→	→	→	→

11.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
Atualizar / instalar microcomputadores	↓	→	→	→
Atualizar / instalar servidores e demais equipamentos	↓	→	→	→
Atualizar / instalar Office 365 e demais programas de uso coletivo	↓	→	→	↑
Atualizar / instalar Sistemas Operacionais e softwares de uso específico de TI	↓	→	↓	→
Desenvolver 2ª fase do Sistema de Retaguarda do Canal de Denúncias	→	→	→	→
Desenvolver nova versão do aplicativo do operador do Ligado	→	→	→	→
Implantação do Módulo de Aquisições e Contratos do Sistema Benner	↓	→	↓	→
Desenvolver melhorias no Sistema ePass	↓	→	→	→
Desenvolver aplicativo da Mãe (Ligado)	→	→	→	→

*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.

11.3. METAS OPERACIONAIS

OPERACIONAIS	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
Melhoria da Qualidade das Informações Operacionais	→	→	→	→
Construção de Indicadores Operacionais - ICV e ICP	→	→	→	→
Inspeções de opacidade da frota do sistema regular e de fretamento das RMs	↓	↑	→	↑
Realizar fiscalizações operacionais das linhas sistema de transp. Regular	→	↑	→	↑
Otimizar Processo da Central de Atendimento ao Cliente e Ouvidoria	↓	→	→	↑
Aumentar a capacidade objetiva de atendimento do 0800	→	→	→	→
Disponibilização de sistema para agendamento online dos usuários PCD	→	→	→	↑
Índice de Qualidade do Cliente - IQC	→	→	↓	→
Índice Geral de Reclamações - IGR	→	→	→	→
Biometria no Passe Escolar e Passageiro Especial	→	→	→	→

11.4. 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)
Certificação Alta Qualidade Ambiental AQUA-HQE p/ empreendim. EMTU/SP	→	→	→	↑
Acompanh. gestão ambiental do sistema de transporte público da EMTU/SP	→	→	→	→
Operação de ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio	→	→	→	→
Aderência ao Programa SP Sem Papel	↓	↑	↓	↑

11.5. 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)
Obras Trecho 2 - Nébias-Valongo – VLT Baixada Santista – Contrato 001/2020	→	↑	↓	↑
Obras da Ponte dos Barreiros / Trecho 3 - Barreiros-Samaritá – a contratar	→	→	→	→
Projeto Executivo Trecho Barreiros-Samaritá - VLT Baix. Santista - a contratar	→	→	→	→
Desapropriação do Trecho Conselheiro Nébias-Valongo	→	→	↓	↓
Licenciam. Ambiental VLT - Fase 3 - Barreiros/Samaritá + taxas -Contrato 003/2019	→	→	→	→
Desapropriação Trecho 1 - Arujá do BRT Metrop. Perimetral Alto Tietê	→	→	↓	↓
Estudo de Viabilidade Técn. - Modernização da Extensão Diadema-Morumbi	→	→	→	→
Projetos Básico e Executivo - Adequação acessibilidade Terminal Jabaquara	→	→	→	→
Desapropriações para implantação da Estação de Transferência Suzano Sul	→	→	↓	↓
Obras - Estação de Transferência Suzano Sul	→	→	↓	↓
Projeto Executivo Trecho Variante Hortolândia Sumaré - a contratar	→	→	→	→
Obras Complementares ao Trecho Campinas-Sumaré - Contrato 005/2018	→	↑	↓	↑
Obras – Brises - Terminal Americana e Santa Bárbara D'Oeste - a contratar	→	→	→	→
Obras – Parada Gopoúva / Trecho CECAP-Vila Galvão - a contratar	→	↑	↓	↑
Obras - Pdas. IV Centenário-V. Augusta / Trecho CECAP-V. Galvão - a contratar	→	↑	↓	↑
Obras - Trecho Osasco (km 21) – Term. Amador Aguiar (Vila Yara) - a contratar	→	↑	↓	↑
Desapropriação Trecho Km21-Vila Yara do Corredor Metrop. Itapevi-SP	→	→	↓	↓
PCM – Programa de Corredores Metropolitanos (Atualização)	→	→	→	→
SIVIM – Sistema Viário de Interesse Metropolitano (Atualização)	→	→	→	→
Obras - BRT Metropolitano ABC-Paulista - a contratar	→	↑	↓	↑

*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

ALEXANDRE BALDY

Secretário 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

Angelique Joseli de Oliveira

Bruno Vignola Salles

Tamara Crioruska Tarasiuk

Maria Luiza de Goveia Lima



Secretaria dos
Transportes Metropolitanos